

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA**  
**CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO**

**VALMOR ROSSETTO**

**QVT**  
**EM BUSCA DA QUALIDADE DE VIDA**  
**NO TRABALHO DO MÉDICO**

**FLORIANÓPOLIS**  
**2002**

**Valmor Rossetto**

**QVT  
EM BUSCA DA QUALIDADE DE VIDA  
NO TRABALHO DO MÉDICO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Administração, área de concentração em Administração.

**Orientador: João Benjamim da Cruz Júnior, PhD**

**FLORIANÓPOLIS  
2002**

**Valmor Rossetto**

**QVT  
EM BUSCA DA QUALIDADE DE VIDA  
NO TRABALHO DO MÉDICO**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 27 de julho de 2002.

---

Prof. Dr. Nelson Colossi  
Coordenador

Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos Professores:

---

Prof. Dr. João Benjamim da Cruz Júnior  
Orientador

---

Prof. Dra. Angelise Valladares  
Membro

---

Prof. Dr. Judas Tadeu Grassi Mendes  
Membro

## DEDICATÓRIA

*No momento em que vos escrevo, existe aqui um homem de singular virtude, que se chama Jesus. Os bárbaros o têm em conta de profeta, mas os seus sectários o adoram como filho dos deuses imortais. Ressuscita os mortos, cura os enfermos falando-lhe e tocando-os. É de estatura elevada e bem conformada; de aspecto ingênuo e venerável. Seus cabelos de uma cor indefinível caem-lhe em anéis até debaixo das orelhas e espalham-se pelos ombros com uma graça infinita, trazendo-os a ele à moda dos nazarenos. Tem fronte larga, espaçosa e as faces coloridas de amável rubor. O nariz e a boca, de uma admirável regularidade. A barba, da mesma cor dos cabelos, desce-lhe espessa até o peito, bipartida à semelhança de forquilha. Os olhos brilhantes, claros e pequenos. Prega com majestade e suas exortações são cheias de brandura. Fala com muita eloquência e gravidade. Ninguém jamais o viu rir, muitos, porém, o têm visto chorar, não poucas vezes. É sobretudo sóbrio, moderado e modesto; um homem, enfim, que por suas divinas perfeições se eleva acima de todos os filhos dos homens.*

Públio Lentus, Governador da Judéia em carta ao Senado Romano.

### **Dedico esta realização:**

Ao querido filho Guto, que é e será sempre a luz do amor, da bondade, da alegria de viver que tivemos a graça de abrigar por instantes, cumprindo mais do que ninguém com sua missão que nos serve de guia e dá forças para seguir a nossa caminhada.

À minha querida esposa e companheira Nancy, que Deus escolheu para estar ao meu lado, pelo seu amor, dedicação, carinho e amizade. A Você devo todo meu crescimento. De você recebo todas as energias para poder superar os obstáculos da vida.

Ao meu Pai e à minha Mãe que sempre me deram forças e incentivo, mesmo nos momentos em que a distância parecia ser tão grande.

## **AGRADECIMENTOS**

**À Deus por me ter proporcionado a vida e a graça de conviver com pessoas maravilhosas e que me ensinaram que a esperança e a persistência nos levará sempre ao seu encontro.**

**Ao professor João Benjamim da Cruz Júnior, Dr., que durante todo o curso e na orientação deste trabalho me fez ver o caminho para que pudesse concluir esta etapa, e mais, perceber que o seu coração é algo que transcende seu corpo.**

**Obrigado professor “Benja”. Você sempre estará guardado no “meu lado esquerdo do peito”.**

**Ao professor Judas Tadeu Grassi Mendes, Dr. por me ter permitido esta oportunidade.**

**Aos Colegas de Mestrado, pelo seu companheirismo, espírito cooperativo e amizade, em especial àquele grupo do “fundão”, que desde o início sempre esteve coeso nos trabalhos: Mestre João Evangelista, Mestre Oswaldir e a colega Cristina.**

**À FAE Busines School /Centro de Desenvolvimento Empresarial – CDE, pelo apoio logístico e acadêmico, e, principalmente por ter promovido esta oportunidade em parceria com a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC**

## **RESUMO**

**ROSSETTO. QVT- Em busca da Qualidade de Vida no Trabalho do Médico.** Florianópolis, 2002. 180p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: João Benjamim da Cruz Júnior

### **RESUMO**

Esta pesquisa tem por objetivo conhecer os fatores que influenciam na Qualidade de Vida no Trabalho dos profissionais médicos que atuam em hospitais públicos e privados, de pequeno e grande portes, situados na Região Metropolitana de Curitiba, no Estado do Paraná. A escolha do tema foi motivada pelo fato de que cada vez mais os profissionais médicos vêm sendo exigidos no mercado em que atuam, e poucas pesquisas, no Brasil tratam de abordar e entender a qualidade de vida dos mesmos. Buscou-se, nas obras literárias, as interpretações de autores que pesquisaram o tema, assim como, a metodologia da pesquisa utilizada foi de caráter qualitativo e quantitativo, do tipo exploratória, tendo como técnica de coleta de dados o questionário. Nas questões abordadas foram destacados itens que interferem na qualidade de vida, como a justa remuneração pelo trabalho executado e sua relação de equidade interna e externa; as condições de trabalho com relação a jornada e o ambiente físico; o uso e desenvolvimento da capacidade dos profissionais médicos, seu grau de autonomia e sua identificação com o trabalho; as chances de crescimento e segurança no emprego; o grau de integração social dos profissionais através de seu senso comunitário, relacionamento e igualdade de oportunidades; o constitucionalismo que estabelece o respeito as leis dos trabalhadores, a privacidade e liberdade de expressão; o trabalho e espaço social de vida que determina o papel balanceado do trabalho; a relevância social que estabelece a responsabilidade das organizações quanto à sua imagem, responsabilidade pelos serviços, produtos e com os seus colaboradores. Este estudo poderá oferecer uma contribuição às organizações de saúde, sindicatos e associações médicas, principalmente no que se refere à valorização do Ser Humano nos ambientes de trabalho.

## ABSTRACT

ROSSETTO, Valmor. **QVT – Em busca da Qualidade de Vida no Trabalho Médico**. Florianópolis, 2002. 180p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

Orientador: João Benjamim da Cruz Júnior

This research aims to know the factors that make influence on the quality life of doctors that work on public and private hospitals, either small or big ones, situated in the metropolitan region of Curitiba of Paraná. The theme choice was motivated by the fact that each time more doctors are required to this market and very few researches have been done in Brazil to broach or to understand their quality of life. It was searched on literary works the authors interpretation that have researched about the theme, likewise, the methodology used that was on qualitative and quantitative way of an exploratory type. Questionnaire is used as the approach for a data collect. On the subjects broached was highlighted some Items that interfere on the quality of life like the fair remuneration and its internal and external fairness; the work conditions with the relation to the day's journey and environment; the use and the development of the doctors capacities, their autonomies and to feel at comfortable in the work ; the chances of improvement security at work; the degree of social integration of the professionals through their community sense, relationship and equality of the opportunities; the constitutionalism that establish the respect of the workers laws, the privacy and the liberty of expression; the work and social space of life that determines the balance role of work; the social importance that establish the responsibility of the organizations as its image, responsibility of services, products and with its collaborators. This study will be able to offer a contribution to the organizations of health, syndicates and medical associations; mainly what it refers to the valorization of the human being in the environment of work.

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1	TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA .....	11
1.2	JUSTIFICATIVA.....	13
1.3	OBJETIVOS.....	13
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTOS TEÓRICOS .....</b>	<b>16</b>
2.1	TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO.....	16
2.1.1	Teorias de Administração .....	19
2.1.2	Administração .....	38
2.2	ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR .....	40
2.2.1	Origem do Hospital.....	40
2.2.2	Administração Hospitalar.....	43
2.2.3	Gestão Hospitalar .....	44
2.3	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	47
2.3.1	Clima Organizacional.....	52
2.3.2	Mudança Organizacional .....	71
2.4	CAPITAL E TRABALHO .....	75
2.5	LIDERANÇA .....	97
2.6	O MÉDICO E A HUMANIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR.....	104
2.7	QUALIDADE TOTAL .....	113
2.7.1	Qualidade de Vida no Trabalho.....	115
2.7.1.1	Definição de Qualidade de Vida no Trabalho - QVT .....	119
2.7.1.2	Categorias e Fatores da Qualidade de Vida no Trabalho Segundo a Literatura .....	121
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>132</b>
3.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	132
3.2	PERGUNTAS DE PESQUISA.....	133
3.3	DEFINIÇÃO DE TEMAS RELEVANTES.....	138
3.4	DEIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	145
3.5	COLETA E ANÁLISE OS DADOS.....	148
3.5.1	CUIDADOS ÉTICOS .....	148
3.5.2	LIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	149
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>151</b>
4.1	FATOR 1. COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA.....	152
4.2	FATOR 2. CONDIÇÕES DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO .....	158
4.3	FATOR 3. USO E DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE.....	160
4.4	FATOR 4. OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO CONTÍNUO E SEGURANÇA .....	163
4.5	FATOR 5. INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO.....	166
4.6	FATOR 6. CONSTITUCIONALISMO .....	169
4.7	FATOR 7. TRABALHO E ESPAÇO SOCIAL DE VIDA.....	171
4.8	FATOR 8. RELEVÂNCIA SOCIAL DA VIDA NO TRABALHO .....	175
4.9	O QUE O PROFISSIONAL MÉDICO ENTENDE POR QVT.....	176
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>178</b>
5.1	CONCLUSÕES .....	178
5.2	RECOMENDAÇÕES .....	180
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>181</b>



## **LISTA DE FIGURAS**

<b>FIGURA 1 REPRESENTAÇÃO DO PROCESSO .....</b>	<b>32</b>
<b>FIGURA 2 TRÊS SISTEMAS ORGANIZACIONAIS .....</b>	<b>34</b>
<b>FIGURA 3 ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR COMO SISTEMA ABERTO .....</b>	<b>35</b>
<b>FIGURA 4 SISTEMAS FECHADOS – HOSPITAL COMO ORGANIZAÇÃO FECHADA .....</b>	<b>36</b>
<b>FIGURA 5 PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO.....</b>	<b>39</b>
<b>FIGURA 6 A PIRÂMIDE DAS NECESSIDADES .....</b>	<b>58</b>
<b>FIGURA 7 MUDANÇAS CONSTANTES PARA MELHORIA DE CLIENTES FUNCIONÁRIOS .....</b>	<b>76</b>
<b>FIGURA 8 INDICADORES DE QVT .....</b>	<b>131</b>
<b>FIGURA 9 ADAPTAÇÃO DO SISTEMA E SUBSISTEMA DE WALTON .....</b>	<b>133</b>
<b>FIGURA 10 FATOR – COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA .....</b>	<b>139</b>
<b>FIGURA 11 FATOR – CONDIÇÕES DE TRABALHO .....</b>	<b>140</b>
<b>FIGURA 12 FATOR – DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES .....</b>	<b>141</b>
<b>FIGURA 13 FATOR – CRESCIMENTO E SEGURANÇA .....</b>	<b>141</b>
<b>FIGURA 14 FATOR – INTEGRAÇÃO SOCIAL .....</b>	<b>142</b>
<b>FIGURA 15 FATOR - CONSTITUCIONALISMO .....</b>	<b>143</b>
<b>FIGURA 16 FATOR – TRABALHO E ESPAÇO SOCIAL.....</b>	<b>144</b>
<b>FIGURA 17 FATOR - RELEVÂNCIA SOCIAL .....</b>	<b>144</b>

## **LISTA DE QUADROS**

<b>QUADRO 1</b>	<b>PRINCÍPIOS DE FAYOL .....</b>	<b>24</b>
<b>QUADRO 2</b>	<b>CONFIGURAÇÃO ESTRUTURAL .....</b>	<b>40</b>
<b>QUADRO 3</b>	<b>ESTRUTURA HOSPITALAR FORMAL .....</b>	<b>46</b>
<b>QUADRO 4</b>	<b>FUNÇÃO DE CADA NÍVEL HIERÁRQUICO .....</b>	<b>77</b>
<b>QUADRO 5</b>	<b>EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE QVT .....</b>	<b>118</b>
<b>QUADRO 6</b>	<b>ELEMENTOS DO PROJETO DE CARGO FONTE.....</b>	<b>121</b>
<b>QUADRO 7</b>	<b>CATEGORIAS CONCEITUAIS DE WALTON.....</b>	<b>128</b>
<b>QUADRO 8</b>	<b>DADOS DOS HOSPITAIS .....</b>	<b>145</b>
<b>QUADRO 9</b>	<b>LEVANTAMENTO DAS PRIORIDADES.....</b>	<b>157</b>

## LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 MÉDICOS QUE PARTICIPARAM DA PESQUISA .....	151
GRÁFICO 2 REMUNERAÇÃO SOBRE ATIVIDADE EXERCIDA .....	152
GRÁFICO 3 ATENDIMENTO ÀS EXPECTATIVAS .....	154
GRÁFICO 4 EQUIDADE EXTERNA SALARIAL .....	154
GRÁFICO 5 OPINIÃO SOBRE A POLÍTICA SALARIAL BRASILEIRA .....	155
GRÁFICO 6 TIPO DE MORADIA .....	156
GRÁFICO 7 EXPECTATIVA DE ESTABILIDADE ECONÔMICA/FINANCEIRA .....	156
GRÁFICO 8 JORNADA DE TRABALHO DOS PROFISSIONAIS MÉDICOS .....	158
GRÁFICO 9 QUANTIDADE DE EMPREGOS .....	159
GRÁFICO 10 ANÁLISE DAS INSTALAÇÕES FÍSICAS .....	160
GRÁFICO 11 FORMAÇÃO ACADÊMICA DOS MÉDICOS .....	162
GRÁFICO 12 GRAU DE AUTONOMIA DOS PROFISSIONAIS MÉDICOS .....	163
GRÁFICO 13 AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO .....	164
GRÁFICO 14 PLANOS DE CARREIRA .....	164
GRÁFICO 15 SEGURANÇA NO TRABALHO .....	165
GRÁFICO 16 RELACIONAMENTO ENTRE CHEFIA E COLABORADORES .....	166
GRÁFICO 17 CLIMA ORGANIZACIONAL .....	167
GRÁFICO 18 RELACIONAMENTO ENTRE MÉDICOS E EQUIPE DE ENFERMAGEM .....	168
GRÁFICO 19 RELACIONAMENTO ENTRE MÉDICOS/ENFERMAGEM/ADMINISTRAÇÃO .....	168
GRÁFICO 20 ESPÍRITO DE EQUIPE .....	169
GRÁFICO 21 RESPEITO AOS DIREITOS DOS TRABALHADORES .....	170
GRÁFICO 22 SIGILO NO TRATO DAS INFORMAÇÕES .....	170
GRÁFICO 23 LIBERDADE DE EXPRESSÃO .....	171
GRÁFICO 24 GRAU DE PRECONCEITO .....	171
GRÁFICO 25 EXISTÊNCIA DE PROGRAMAS DE LAZER .....	172
GRÁFICO 26 PRÁTICA DE ESPORTES .....	173
GRÁFICO 27 CUIDADOS COM A SAÚDE FÍSICA .....	174
GRÁFICO 28 PERCENTUAL DE FUMANTES .....	174
GRÁFICO 29 A EMPRESA E A RESPONSABILIDADE COM O PRODUTO .....	175

## 1. INTRODUÇÃO

### 1.1 TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

Dentre os diversos aspectos importantes na vida de cada ser humano, o profissional é fundamental, pois, além de ser condutor à auto-realização, o homem moderno encontraria dificuldades em dar sentido à vida se não fosse pelo trabalho (ARENDT, 1995).

E é no local de trabalho que o homem concentra considerável parte do tempo de sua existência (*8 ou mais horas*) e, em parte decorrendo do ambiente, as condições passam a ser fundamentais para o bem-estar do trabalhador.

É evidente que fatores como ansiedade, *stress*, exigüidade de tempo, salários inadequados, tudo contribui para interferir no *modus vivendi* do profissional, incompatibilizando-o com o ambiente de atividade e, em decorrência, a saúde é afetada, deteriorando-se.

A saúde compreende o estado completo do bem-estar físico, mental e social, resultante de uma condição de equilíbrio nas interações entre o homem e o seu meio ambiente. Considerando-se isto, parece ser difícil adequar o dia de trabalho para qualquer profissional com a qualidade de vida, pois a competitividade, a exigência da melhor qualificação, os salários insuficientes para manter dignidade geram algum desequilíbrio na plenitude do bem-estar.

Ou seja, para o caso específico desta pesquisa, um profissional da área da saúde, o médico, dificilmente poderá buscar qualidade de vida no trabalho, quando vinculado a empresas de saúde que retribuem a sua dedicação com baixa remuneração e, ainda, na contingência de trabalhar em dois, três, senão quatro turnos, com plantões em horários não constantes, por vezes em ambiente parcialmente adequado, instrumentação precária, escassez de medicamentos ou não apropriados.

Contudo, parece um contra senso, pois, ao mesmo tempo em que se observa a relação entre saúde e trabalho como sendo fundamental à vida e para o desenvolvimento social, verifica-se, por outro lado, que o trabalho sempre representou risco à saúde (BENSOUSSAN *et al.* 1988).

Nesta perspectiva, Stellman e Daum (1975, p.28) fazem a seguinte análise: “O moderno ambiente de trabalho desafia constantemente as defesas do corpo. O meio ambiente as mantém trabalhando sem cessar e, lamentavelmente, ele as derrota em muitos casos”.

Uma pesquisa realizada pelo CRM – Conselho Regional de Medicina e a Seade, concluída em dezembro de 2001, revela que a taxa de suicídios entre os médicos, na faixa de 20 a 30 anos, no estado de São Paulo, é quase quatro vezes maior do que na população em geral da mesma faixa etária. Nesta idade, o suicídio é maior causa de morte da profissão, com 11% dos óbitos. Segundo publicação na Revista Folha de São Paulo, no dia 18 de novembro de 2001, entre a população o índice é de 3%, subindo para 5% entre os profissionais de nível superior.

Entre os médicos, os distúrbios emocionais também dobram; de 10% a 15% terão sintomas de depressão ao longo da vida, calcula Luiz Antônio Nogueira Martins, 57 anos, professor de Psiquiatria na UNIFESP e autor de estudos sobre o *stress* médico. Boa parte destes profissionais enfrenta o problema no começo de sua carreira. Durante a residência, pelo menos 30% sofrem crises depressivas. Alexandrina Meleiro, professora de Psiquiatria da Faculdade de Medicina da USP, explica que a residência, o ‘massacre’ do estudante, comum desde o primeiro ano, com aulas em período integral e aos sábados, é explosivo. Na média, esse jovem sempre estudou muito, quase não teve adolescência, porque estava se preparando para o vestibular difícilíssimo. Depois, fica na faculdade período integral, trabalhando aos sábados, e dá plantão à noite. Ele subestima amor, namoro, lazer, cinema (MELEIRO, 2001).

De início parece superar estes desafios, sente-se forte e competitivo. Mas diante das mortes dos primeiros pacientes, na residência, vem o choque e a frustração. E, como afirma Meleiro (2001), muitos começam a ter crises de ansiedade, somatizações, hipocondria, depressão, abuso do álcool, drogas e medicamentos e, na ponta extrema, suicídio.

Ainda segundo o mesmo autor, a residência, período médio de três anos, em que o recém-formado deve trabalhar em hospitais-escola, é uma espécie de prova de fogo. O futuro médico aprende a dormir pouco, a aceitar uma carga grande de trabalho, a não valorizar emoções e a se distanciar dos pacientes. Ganhar distanciamento é tão fundamental quanto perder a sensação de onipotência.

Os problemas decorrentes da relação entre o trabalho e saúde são conhecidos ao longo da história. Na antiguidade já se relacionavam doenças à exposição a agentes químicos e físicos presentes nas atividades dos trabalhadores (ROZEN, 1994).

A preocupação com a saúde dos trabalhadores dentro das empresas teve seu início no século XIX na Inglaterra, resultando em novas formas de produzir e de organizar o trabalho. Mesmo contando com vários estudos na área da saúde do trabalhador, como os de Laurel *et al.*, (1989), esse tema continua necessitando de mais investigações.

Com intuito de obter respostas a estas questões e buscando-se formas de mensurar a qualidade de vida no trabalho do médico, surgiu o pensamento da presente pesquisa como forma de prospectar, dentro dos valores e na percepção dos profissionais, o que realmente representa na relação profissão/profissional, profissão/*status*, profissão/família, enfim, dentro de todos os aspectos que dizem respeito aos efeitos trabalho/qualidade e satisfação.

Por outro lado as organizações hospitalares, prestadoras de serviços médicos, defrontam-se com suas próprias doenças: alto grau de corporativismo tanto do corpo clínico, de enfermagem e da administração, sistemas administrativos ultrapassados centralizadores e castradores da participação dos empregados, elevados custos operacionais, alto custo da tecnologia e pouca atuação no desenvolvimento técnico do corpo de enfermagem e administração e o pior, a grande resistência interna com relação à administração empresarial das instituições.

A humanização das organizações hospitalares será a forma de resgatar a dignidade do ser humano, o seu interior e a sua individualidade perdida na massificação e despersonalização ocorrida no século XX, em que os sentimentos foram relegados a segundo plano. Para o novo milênio, a busca da formação de um novo paradigma no qual as crenças e os valores voltam-se para o interior do ser humano, a sobrevivências das instituições de saúde depende muito da sua forma de tratar não apenas doenças, mas dos seres humanos.

Quanto aos profissionais médicos que atuam dentro e fora destas organizações, isto também é realidade ou estes, ainda, não se aperceberam, pela volúpia, pela correria, pelas necessidades que a cada dia se renovam, pelas cobranças, enfim por uma série de aspectos, que a vida moderna globalizada está a exigir o quanto afeta a sua Qualidade de Vida.

Isto permite formatar as seguintes indagações: Quais os fatores que influenciam a Qualidade de Vida no trabalho dos médicos na visão dos mesmos? O que é Qualidade de Vida para os médicos que atuam em organizações de saúde?

Nesta linha surgiu a necessidade de desenvolver esta pesquisa, cujo objetivo geral é mostrar o nível de Qualidade de Vida no Trabalho em empresas hospitalares particulares e públicas na percepção dos médicos da Região Metropolitana de Curitiba, Estado do Paraná.

## 1.2 JUSTIFICATIVA

Estudos sobre a Qualidade de Vida no Trabalho têm sido desenvolvidos por diversos pesquisadores, mas sobre a relação desta com a atividade dos profissionais médicos pouco se tem encontrado, não se tendo conhecimento da existência de pesquisas que enfoquem especificamente esta questão.

Este diferente vértice de interesse, da presente dissertação, poderá gerar novas contribuições no estudo, tanto sobre a qualidade de vida como na questão da humanização dos profissionais, principalmente no momento em que se evidenciam problemas graves como o abordado pela Revista Folha (2001) que chama a atenção sobre as taxas de suicídios, distúrbios emocionais, dependência de álcool, drogas e casamentos desfeitos dos profissionais médicos.

O principal intuito da pesquisa foi determinar quais os fatores que influenciam o grau da “qualidade de vida” dos médicos no trabalho.

Com base nesta pesquisa pretendeu-se identificar os pontos fortes e fracos que interferem na qualidade de vida dos profissionais e o desenvolvimento de ações que possam provocar melhorias na mesma.

## 1.3 OBJETIVOS

Esta pesquisa tem como objetivo geral apresentar o nível de Qualidade de Vida no Trabalho dos médicos que atuam em organizações hospitalares, públicas e privadas.

E para alcançá-lo é necessário:

- Identificar os fatores que influenciam a qualidade de vida no trabalho dos médicos na visão dos próprios; e
- Identificar e classificar o nível de satisfação profissional do público alvo abordado.

#### 1.4 COMPOSIÇÃO DO ESTUDO

A análise da Qualidade de Vida dos trabalhadores tem sido um instrumento importante para a orientação das relações Capital e Trabalho, bem como identificar até que nível os processos empresariais e profissionais somam seus esforços para uma melhor qualidade destas relações.

Com base nestas relações e na realidade apresentada, estabelece-se um paralelo com a filosofia definida pelos autores e a prática mundial da Qualidade de Vida no Trabalho.

Este trabalho foi organizado em cinco capítulos.

No primeiro capítulo apresentou-se, de forma objetiva, o que este trabalho pretende investigar, qual o problema da pesquisa, quais as hipóteses a serem trabalhadas, quais os objetivos que se pretende alcançar, como também os argumentos que justificam sua realização.

O segundo capítulo apresenta as fundamentações teóricas, que buscam discutir a relação da história da Administração e sua influência sobre os modernos conceitos da QVT. Num primeiro momento são referenciadas as Teorias Administrativas, através de um pequeno histórico desde Adam Smith até as Teorias Modernas de Gestão nas quais se pode identificar a evolução da QVT e o entendimento dos diversos autores sobre o tema. A Revolução Industrial em suas duas fases, a Administração Moderna e suas Teorias.

Ainda neste capítulo buscou-se, dentro da Teoria da Contingência, o seu histórico e evolução. Procurou-se a definição de Administração através do pensamento de diversos autores, a caracterização de Empresa e suas estruturas organizacionais, bem como conceitualizar a Organização Hospitalar.



Destaca-se, neste capítulo, a história da Qualidade Total, a Qualidade de Vida no Trabalho com sua evolução e conceitos, bem como a busca da Humanização Hospitalar. Procurou-se, ainda abordar a relação médico e medicina, sua importância histórica e a realidade atual.

Como o tema de pesquisa aborda o comportamento dos seres humanos na organização social, buscou-se a definição de cultura organizacional e de clima organizacional e suas diversas relações e conflitos no binômio capital e trabalho, as situações motivadoras e o processo de aprendizagem e desenvolvimento. Isto leva ao processo de mudança organizacional, sua evolução e seu comportamento atual, abordado no capítulo. No mesmo, ainda é referendado um tópico especial sobre a relação capital e trabalho e a administração dos Seres Humanos nas últimas três décadas e os processos constantes de mudança exigidos pelas novas formas de relação: clientes internos e externos e a administração das emoções no trabalho e a nova postura da liderança institucional.

O capítulo três apresenta os aspectos metodológicos que norteiam o trabalho de pesquisa, explicitando através de instrumentos de análise, a amostragem que promoveu o estudo do universo, a apresentação das organizações pesquisadas, os procedimentos adotados para levantamento dos dados, a forma como estes foram efetuados, os respectivos cuidados éticos, a análise e as limitações do trabalho.

No quarto capítulo apresenta-se o perfil das instituições pesquisadas, um breve histórico das mesmas e análise dos dados de pesquisa obtidos através do público alvo.

O quinto capítulo é composto pelas conclusões do trabalho realizado e as recomendações para futuros estudos sobre o tema explorado no presente estudo.

## 2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

Com base na literatura e na visão de vários autores, procurou-se, neste trabalho, dar sustentação ao desenvolvimento do tema da pesquisa, além de alguns comentários do que já foi escrito sobre o tema e sobre os pontos de vista convergentes e divergentes.

### 2.1 TEORIA GERAL DA ADMINISTRAÇÃO

Entidades dirigidas e organizadas por pessoas responsáveis por atividades de planejamento, liderança, organização e controle existem há milhares de anos. A própria estrutura da Igreja Católica Romana foi estabelecida no século II d.C., numa hierarquia simples, inalterada há quase dois mil anos. As organizações estão conosco há milhares de anos e a administração vem sendo praticada por um período equivalente. No entanto, no último século, esta foi submetida a uma investigação sistemática, adquirindo um corpo comum de conhecimentos, tornando-se uma disciplina formal de estudo.

De acordo com Robbins e Coulter (1998), em 1776 Adam Smith publicou uma doutrina clássica, *A Riqueza das Nações*. Nela examinou as vantagens econômicas que as organizações e a sociedade ganhariam com a divisão do trabalho, concluindo que a divisão do trabalho aumentava a produtividade pelo aumento da destreza e das habilidades de cada empregado, poupando tempo que normalmente é perdido em mudanças de tarefas, surgindo invenções e máquinas para poupar o trabalho. Mas, possivelmente a maior influência na administração tenha sido a Revolução Industrial, com seu início no século XVIII na Grã-Bretanha, que, no final da Guerra Civil, cruzou o Atlântico para a América.

Esta revolução substituíva rapidamente a força humana pela força das máquinas, tornando mais econômica a manufatura de bens em fábricas. Grande parte das corporações mundiais conhecidas hoje foi impulsionada ou transformada pela Revolução Industrial.

A técnica empregada por todos os povos, seja rudimentar ou elaborada, molda suas civilizações. Tem-se aí um fator básico para a explicação da história,

talvez o de maior significado, pois condiciona os modos de produção e esse é o elemento fundamental do processo evolutivo. Se indústria é o preparo da matéria-prima para seu uso, sempre houve atividade industrial. Ela apresenta de forma tosca, sendo aos poucos transformada, graças às experiências, ao desafio das necessidades e à evolução científica. Ao longo de quase toda a evolução histórica, a humanidade teve que contar apenas com a natureza insuficientemente aproveitada e consigo mesma. O que se pode perceber que a visão e a prática da indústria, em sentido racional e econômico, são realidades de nossos dias.

Na história da indústria deve-se considerar a fase do artesanato, a da manufatura e a da industrial propriamente dita. A primeira é mais rudimentar, produz em pequena escala para atender as exigências de povos reduzidos, vivendo em pequenas tribos. A manufatura é um estágio de certa complexidade, já com produção mais ampla e diversificada, em fábricas de dimensões reduzidas. Depois é que se chega à indústria no conceito moderno, com o uso de utensílios e máquinas que de algum modo substituem o trabalho manual do homem. As fábricas crescem, aumentam o pessoal a princípio, reduzindo-o depois, na fase da automação, para desenvolvimento e racionalidade, agora e em futuro próximo.

Em perspectiva histórica, deve-se considerar como indústria todo esse esforço, do mais simples ao mais elaborado. Artesanato e manufatura, como pequena ou média produção, como forma singela ou sofisticada, tudo é indústria, se essa é elaboração da matéria-prima para conveniente uso.

O homem sempre procurou associar-se a outros para conseguir, por meio do esforço conjunto, atingir determinados objetivos. Desse esforço conjunto surgiram as empresas rudimentares, que remontam à época dos assírios, babilônios, fenícios etc. Porém, a história da administração é relativamente recente, e surgiu com o aparecimento da grande empresa.

O fenômeno que provocou o aparecimento da organização empresarial e da moderna administração ocorreu no final do século XVIII e estendeu-se ao longo do século XIX, chegando ao limiar do século XX. Esse fenômeno, que trouxe rápidas e profundas mudanças econômicas, sociais e políticas, chamou-se Revolução Industrial, com início na Inglaterra, quando da invenção da máquina a vapor, por James Watt, a partir da segunda metade do século XVIII. A aplicação da máquina a vapor no processo de produção provocou um enorme surto de industrialização, que se estendeu rapidamente a toda a Europa e Estados Unidos.

A Revolução Industrial desenvolveu-se em duas fases distintas.

### **Primeira fase - de 1780 a 1860**

A revolução do carvão como principal fonte de energia e a do ferro como principal matéria-prima. Começa com a introdução da máquina de fiar, no tear hidráulico e posteriormente do tear mecânico, do descaroçador de algodão, iniciando a mecanização das oficinas e da agricultura. O trabalho do homem, do animal e da roda d'água, é substituído pelo trabalho da máquina, surgindo o sistema fabril: o antigo artesão transforma-se no operário, e a pequena oficina patronal cede lugar à fábrica e à usina. As novas oportunidades de trabalho provocam migrações e conseqüente urbanização ao redor de centros industriais.

Há uma revolução nos meios de transportes e das comunicações: surge a navegação a vapor, a locomotiva a vapor, o telégrafo e o telefone. É o início do capitalismo.

### **Segunda fase - de 1860 a 1914**

É a revolução da eletricidade e derivados do petróleo como as novas fontes de energia, e do aço com a nova matéria-prima. Tem-se a introdução definitiva da maquinaria automática e da especialização do operário. Há uma intensa transformação dos meios de transporte e nas comunicações: surge a estrada de ferro, o automóvel, o avião, o telégrafo, o rádio. O capitalismo financeiro consolida-se e surgem as grandes organizações multinacionais, como a Standard Oil, a General Electric, a Westinghouse, a Siemens, a Dupont, a United States Steel, etc. Ao final desse período, o mundo já não era mais o mesmo. E a moderna administração surgiu em resposta a duas conseqüências provocadas pela Revolução Industrial, a saber: crescimento acelerado e desorganizado das empresas que passaram a exigir uma administração científica capaz de substituir o empirismo e a improvisação e a necessidade de maior eficiência e produtividade das empresas, para fazer face à intensa concorrência e competição no mercado.

Segundo Morgan (1996), a moderna administração surgiu no início deste século, quando dois engenheiros publicaram suas experiências. Um era americano, Frederick Winslow Taylor (1856-1915), que veio desenvolver a chamada Escola da Administração Científica, com a preocupação de aumentar a eficiência da indústria por meio da racionalização do trabalho dos operários. O outro engenheiro era francês, Henri Fayol (1841-1925), que desenvolveu a chamada Escola Clássica da Administração, visando aumentar a eficiência da empresa por meio da organização e

da aplicação de princípios gerais de administração.

Morgan (1996) coloca que, embora esses precursores da administração jamais se tenham comunicado entre si, e seus pontos de vista sejam diferentes, até mesmo opostos, o certo é que suas idéias se complementam, razão pela qual suas teorias marcaram as cinco primeiras décadas deste século no panorama da administração das empresas. Taylor apresenta a Escola da Administração Científica como Organização do Trabalho de cada operário e Fayol a Escola Clássica da Administração como Organização da Empresa como um todo.

### 2.1.1 Teorias de Administração

Retomando Taylor e Fayol, segundo Ferreira *et al.* (1997), a partir dessas obras pioneiras, a história da administração moderna pode ser resumida nas seguintes teorias: a) Teoria da Administração Científica; b) Teoria da Administração Clássica; c) Teoria das Relações Humanas; d) Teoria Estruturalista; e) Teoria Comportamental; f) Teoria do Desenvolvimento Organizacional; g) Teoria dos Sistemas; h) Abordagem Contingencial, Administração Estratégica, Administração Participativa, e Administração Japonesa. Dentre elas destacam-se, resumidamente, as principais.

#### **a) Teoria da administração científica**

Foi desenvolvida por engenheiros americanos, seguidores de Taylor. Preocupavam-se principalmente com a organização das tarefas, isto é, com a racionalização do trabalho dos operários. Frederick W. Taylor foi criador e o participante mais destacado do movimento da Administração Científica. Foi na Midvale que observou os problemas das operações fabris que podem ser encontrados em algumas empresas até hoje. Por exemplo:

- A administração não tinha noção clara da divisão de suas responsabilidades com o trabalhador. Não havia incentivos para melhorar o desempenho do operário.
- Muitos trabalhadores não cumpriam suas responsabilidades.
- As decisões dos administradores baseavam-se na intuição e no palpite.
- Não havia integração entre os departamentos da empresa.

- Os obreiros eram colocados em tarefas para as quais não tinham aptidão.
- Os gerentes pareciam ignorar que a excelência no desempenho significava recompensas tanto para eles próprios, quanto para a mão-de-obra.
- Havia conflitos entre capatazes e operários a respeito da quantidade da produção.

Ferreira *et al.* (1997) definem Taylor como: Americano de família enriquecida pelo comércio com a Índia. Frederick Taylor (1856 – 1915) interrompeu bruscamente seus estudos em Harvard e começou a trabalhar como aprendiz de uma fábrica de amigos da família. Quatro anos depois ingressou na Midvale Steel Co., também de propriedade de conhecidos, desenvolvendo a carreira de mecânico enquanto estudava engenharia.

Quando deixou a Midvale se tornou o primeiro engenheiro a desenvolver consultoria de empresas de forma independente. Obcecado por regras desde criança, já adulto o rigor de Taylor era tal, que a cada baile chegava a fazer uma lista das moças atraentes e outra das não-atraentes, de forma a poder repartir o seu tempo entre elas, igualitariamente.

Segundo Ferreira (1997), Taylor estabelecia que o máximo de propriedade somente pode existir como resultado do máximo de produção. Uma organização racional de trabalho, diz ele, em que cada operação é cientificamente analisada, conduz à melhor e única maneira de realizar uma tarefa com o maior esforço humano e com o resultado obtém-se maior produtividade dos homens, das máquinas e, conseqüentemente, menor inversão de capitais.

O autor expressa que Taylor procurou resolver esses e outros problemas que eram e continuam sendo comuns nas empresas, desenvolvendo, através de observações e experiências, seu sistema de administração de tarefas, ou também o sistema de Taylor, taylorismo e, finalmente, a administração científica.

Existe uma correlação entre a propriedade do empregado e o do empregador: ambos mantêm uma relação de dependência, necessitando um do outro para sua sobrevivência. Para o autor é preciso dar ao trabalhador o que ele mais deseja - altos salários - e ao empregador também o que ele realmente almeja - baixo custo de produção.

Morgan (1996) estabelece que a administração científica é um sistema que economiza trabalho produzindo mais em menos tempo e suas fases mais

importantes são:

- Os problemas de salários, o estudo do tempo, a definição de tempo-padrão e administração das tarefas; e
- A crença dos trabalhadores de que seu esforço beneficiava somente o seu patrão, e não se empenhavam no trabalho, pois a forma de pagamento levava-os a crer nisso.

Segundo Maximiano (2000), com isso surgiu a possibilidade dos empregados começarem a participar nos lucros, ganhar bônus da empresa e conseqüente aumento de salário. Taylor achava que se cronometrasse o tempo máximo de trabalho e medisse o espaço que o homem precisava para executar uma tarefa com eficiência, pouparia mais tempo, e assim subiriam a produção e o lucro da empresa.

Esse sistema foi a base da administração de tarefas; foi com ele que começaram a selecionar trabalhadores, dando pagamentos de incentivo. Com a seleção, estes eram postos nos setores adequados mediante seus perfis, permitindo-se, assim, que a administração controlasse a produção, dispondo do trabalho padronizado, que era essencial para a eficiência.

Compreende o estudo *Shop Management* entendido como administração de operadores fabris em que o homem precisa de motivações para fazer um bom trabalho, tanto de primeira classe como o de classe média, tornado-se ineficientes se lhe faltarem incentivo. Os princípios apresentados por este estudo defendiam uma boa administração pagando salários altos e ter baixos custos de produção, e a aplicação de métodos de pesquisa para determinar a melhor maneira de executar tarefas e que os empregados devem ser selecionados e treinados de uma maneira qualificada, para que as tarefas sejam compatíveis.

Deveria haver uma relação mais informal entre trabalhador e patrão para garantir um ambiente mais cordial e favorável à aplicação desses princípios, produzindo ciclos de qualidades. O sistema também tratou de outro aspecto, como padronização de ferramentas e equipamentos, seqüência e programação de operações e estudo dos movimentos. Isso tudo para economizar tempo, obtendo o aumento da produção e dos lucros na empresa:

- Consolidação dos princípios,
- Proposição de divisão de autoridade e responsabilidades dentro da empresa, e

- Distinção entre técnicas e princípios.

Nesta fase, conforme Maximiano (2000), Taylor sintetiza os objetivos da administração científica: desenvolver uma ciência para substituir o velho método empírico; selecionar o trabalhador, treiná-lo, instruí-lo, já que no passado eles escolhiam o próprio trabalho; cooperar com os trabalhadores, para que o trabalho fosse feito de acordo com a ciência desenvolvida.

No passado, no trabalho, quase toda a responsabilidade recaía na mão-de-obra: nesta nova fase a administração tem que estar mais bem desenvolvida que o trabalhador, para não haver retrocesso.

Para Morgan (1996), Taylor também acreditava no incentivo do trabalhador individual, que significaria ganho material e estímulo pessoal. Nesta última fase, a principal mudança foi a criação de um departamento de planejamento. As técnicas desse princípio eram:

- Estudos de tempos e movimentos,
- Padronização de ferramentas e instrumentos,
- Padronização de movimentos,
- Conveniência de uma área de planejamento,
- Cartões de instruções,
- Sistema de pagamento de acordo com o desempenho, e
- Cálculo de custos.

A administração científica era tida como uma revolução mental e uma maneira em que as pessoas encarassem o trabalho de uma forma mais cordial. A produtividade era gerada através da eficiência, não da escravização do trabalhador, mas sim da inteligência como forma de trabalhar. Houve, também, críticas sobre a administração científica:

- Com o mecanismo, não houve preocupação pelo elemento humano;
- Com a super-especialização do operário e o fracionamento das tarefas, a execução tornou-se totalmente padronizada; e
- Com a visão microscópica do homem, considerava-se o empregado individualmente, esquecendo-se que ele é um ser social.

A organização de qualquer grande empresa industrial moderna e bem sucedida é uma combinação dos princípios propostos por Taylor e das técnicas criadas por Henry Ford. Segundo Chiavenato (2000), Ford criou inúmeros avanços, deixando sua marca na teoria e prática da administração. Estabeleceu os dois



princípios da produção em massa a níveis altíssimos. A figura de Ford está associada à linha de montagem móvel, que foi apenas um dos inúmeros avanços que ele criou e que deixaram sua marca na maneira como as empresas industriais organizam o trabalho.

De acordo com Chiavenato (2000), em 1910, Ford desenvolveu uma planta dedicada à montagem final das peças, em Kansas City, EUA, que continha plantas distintas de cada uma delas e que faziam parte de um processo produtivo comum. A linha de montagem móvel, onde os trabalhadores ficam parados e o produto desloca-se ao longo de um percurso, veio logo depois. Esse conceito, sem mecanização, foi aplicado à fabricação de motores, radiadores e componentes elétricos. Em 1914, Ford adotou a linha de montagem móvel, mecanizada, na montagem do chassi. Com a imobilidade do trabalhador, o tempo do ciclo de montagem diminuiu de 12 h e 28 min para 1 h e 33 min de trabalho.

Segundo Morgan (1996), Ford inovou também em outros aspectos, duplicando o salário dos trabalhadores para cinco dólares ao dia e adotou o dia de trabalho de oito horas.

Os princípios da Administração Científica e da Linha de Montagem Móvel tiveram grande aceitação, espalhando-se rapidamente para outras empresas, ramos industriais e países. Os fabricantes europeus copiaram avidamente a idéia da linha de montagem móvel, que impulsionou a internacionalização de muitas empresas. Em certos países, como foi o caso do Japão e do Brasil, a Ford e outros fabricantes preferiram estabelecer, em vez de fábricas completas, linhas de montagem, para onde eram enviadas as peças e componentes produzidos nos países de origem das empresas.

## **b) Teoria da administração clássica**

De acordo com Ferreira (1997), enquanto o movimento da Administração Científica de Taylor estava sendo estudado, criticado e expandido no USA, Henri Fayol revolucionava o pensamento gerencial na França, com a publicação do seu livro Administração Geral e Industrial, que, embora também engenheiro, era mais um administrador de cúpula. Preocupou-se mais nas questões macros da empresa. É dele a clássica divisão das funções do administrador em planejar, organizar,

coordenar, comandar e controlar. Fayol foi o pioneiro no reconhecimento de que a administração deveria ser vista como uma função separada das demais funções da empresa.

Fayol completa sua teoria com a proposição de quatorze princípios que devem ser seguidos para que a administração seja eficaz:

<b>Princípio</b>	<b>Finalidades</b>
1. Divisão do trabalho	A designação de tarefas específicas para cada indivíduo, resultando na especialização das funções e separando os poderes.
2. Autoridade e responsabilidade	Sendo a primeira o direito de mandar e o poder de se fazer obedecer, e a segunda, a sanção, recompensa ou penalidade, que acompanha o exercício do poder.
3. Disciplina	O respeito aos acordos estabelecidos entre a empresa e seus agentes.
4. Unidade de comando	De forma que cada indivíduo tenha apenas um superior.
5. Unidade de direção	Um só chefe e um só programa para um conjunto de operações que visam ao mesmo objetivo.
6. Subordinação	Do interesse individual ao interesse geral.
7. Remuneração de pessoal	De forma eqüitativa e com base tanto em fatores externos quanto internos.
8. Centralização	O equilíbrio entre a concentração de poderes de decisão no chefe, sua capacidade de enfrentar suas responsabilidades, e a iniciativa dos subordinados.
9. Cadeia escalar	Linha de autoridade ou hierarquia, a série de chefes, desde o primeiro ao último escalão, dando-se aos subordinados de chefes diferentes a autonomia para estabelecer relações diretas (a ponte de Fayol).
10. Ordem	Um lugar para cada pessoa e cada pessoa em seu lugar.
11. Eqüidade	O tratamento das pessoas com benevolência e justiça, não excluindo a energia e o rigor quando necessários.
12. Estabilidade do pessoal	A manutenção das equipes como forma de promover seu desenvolvimento.
13. Iniciativa	Que faz aumentar o zelo e a atividade dos agentes.
14. Espírito de Equipe	

Quadro 01. Princípios de Fayol.  
Fonte: CHIAVENATO (2000).

O maior impacto dessa idéia está na identificação do trabalho dos dirigentes como um trabalho distinto das operações técnicas da empresa. Dirigentes que não conseguem perceber essa distinção, envolvem-se com os detalhes técnicos da produção e de prestação de serviços, negligenciando as funções de administrar a empresa como um todo. Ao apontar tal distinção, Fayol ajudou a tornar mais nítido o papel dos executivos, os administradores de nível mais alto na hierarquia da organização.

Morgan (1996) estabelece que com o processo administrativo, complementam-se as duas abordagens mais importantes para a compreensão das responsabilidades dos dirigentes: enquanto Ford e Taylor cuidaram da empresa de baixo para cima, a partir do chão-de-fábrica, Fayol cuidou da empresa de cima para baixo, a partir do nível do executivo. Algumas de suas idéias estão ligadas a uma noção de empresa hierárquica, em que o dirigente é a principal fonte de energia para as operações. Mesmo que essa noção viesse a ser aprimorada mais tarde, com os grupos inteligentes, auto-geridos e ativados por sua própria energia interior, as idéias fundamentais continuam válidas em qualquer espécie de organização ou sistema de administração.

Segundo Morgan (1996), talvez este seja o ponto mais importante e que faz com que mesmo nos dias de hoje sua obra possa ser utilizada com uma atualidade impressionante. Isto, evidentemente, não quer dizer que seus preceitos possam ser aplicados indistintamente.

### **c) Teoria das relações humanas**

Para Chiavenato (2000), não se pode deixar de notar que Taylor, Ford, Fayol e outros estavam mais preocupados com os problemas dos métodos de trabalho e da eficiência operacional, ou com a empresa como um todo, do que com o comportamento das pessoas, mas essa era a prioridade de sua época. Porém, à medida em que esses problemas começaram a se resolver, o cenário ficou pronto para que os administradores e pesquisadores trouxessem o fator humano para o centro do palco. Chegara a vez do enfoque comportamental, cuja ênfase está no efeito do comportamento sobre o desempenho.

Para Maximiano (2000), a teoria das relações humanas, ou Escola Humanística da Administração, foi desenvolvida a partir de 1940, nos Estados Unidos, como consequência das conclusões da experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e colaboradores. Foi um movimento de reação e oposição à teoria clássica da administração, principalmente contra o taylorismo.

A teoria clássica pretendia desenvolver uma nova filosofia empresarial, uma civilização industrial, na qual a tecnologia e o método de trabalho constituíam as preocupações básicas do administrador. Todavia, apesar da hegemonia da teoria clássica e do fato de não ter sido questionada por nenhuma outra teoria

administrativa durante as quatro primeiras décadas do século XX, seus princípios nem sempre foram pacificamente aceitos. Em um país democrático como os Estados Unidos, os trabalhadores e sindicatos passaram a visualizar, a interpretar a administração científica como um meio sofisticado de exploração de empregados a favor dos interesses patronais. Assim, a teoria das relações humanas nasceu da necessidade de humanizar e democratizar a administração, libertando-se dos conceitos rígidos e mecanicistas da teoria clássica (MAXIMIANO, 2000).

De acordo com o autor, o principal componente e pedra fundamental do enfoque comportamental é a escola das relações humanas no trabalho, que nasceu de um experimento famoso, realizado nos anos de 1927 a 1933, ainda na esteira do movimento da administração científica.

No final da década de 20, o Conselho Nacional de Pesquisas iniciou uma experiência na fábrica de Hawthorne, da Western Electric Company, fabricante de equipamentos e componentes telefônicos, para avaliar a correlação entre iluminação e a eficiência dos operários, medida por meio da produção. Esta experiência foi coordenada por Elton Mayo, e estendeu-se à fadiga, acidentes no trabalho, rotatividade do pessoal e ao efeito das condições de trabalho sobre a produtividade dos trabalhadores (CHIAVENATO, 2000).

De acordo com o autor, como resultado de um trabalho de entrevistas em profundidade, Mayo e seus colaboradores interpretaram os resultados do experimento e formularam uma série de conclusões que criaram uma filosofia de administração. Em essência, essas conclusões diziam que o desempenho das pessoas era determinado não apenas pelos métodos de trabalho, segundo a visão da administração científica, mas também pelo comportamento. Os resultados foram:

- **Nível de produção resultante da integração social:** o nível de produção não é determinado pela capacidade física ou fisiológica do empregado, como afirmava a teoria clássica, mas por normas sociais e expectativas grupais. É a capacidade social do trabalhador que determina o seu nível de competência e eficiência e não sua capacidade de executar movimentos eficientes dentro do tempo estabelecido. Quanto maior a integração social do grupo, maior a disposição para trabalhar.
- **Comportamento social dos empregados:** os trabalhadores não agem ou reagem isoladamente como indivíduos, mas como membros de grupos. Portanto, a administração não pode tratar os empregados um a um, mas

sim como membros de grupos e sujeitos às influências sociais desses grupos. A teoria das relações humanas contrapõe o comportamento social do empregado ao comportamento do tipo máquina, proposto pela Teoria Clássica.

- **Recompensas e sanções sociais:** os precursores da administração científica, baseados no conceito de *homo economicus*, pelo qual o homem é motivado e incentivado por estímulos salariais, elaboravam planos de incentivo salarial, para elevar a eficiência e baixar os custos operacionais. Para a teoria das relações humanas, a motivação econômica é secundária na determinação do rendimento do trabalhador. Para ela, as pessoas são motivadas pela necessidade de reconhecimento, de aprovação social e participação nas atividades dos grupos sociais nos quais convivem. Daí o conceito de homem social.
- **Grupos informais:** enquanto os clássicos se preocupavam com aspectos formais da organização como autoridade, responsabilidade, especialização, estudos de tempos e movimentos, princípios gerais de administração, departamentalização, etc., os autores humanistas se concentravam nos aspectos informais da organização como grupos informais, comportamento social dos empregados, crenças, atitude e expectativa, motivação, etc. A empresa passou a ser visualizada como uma organização social composta de grupos sociais informais. Esses definem suas regras de comportamento, formas de recompensas ou sanções sociais, objetivos, escala de valores sociais, crenças e expectativas que cada participante vai assimilando e integrando em suas atitudes e comportamento.
- **Relações humanas:** as relações humanas são as ações e atitudes desenvolvidas a partir dos contatos entre pessoas e grupos. Cada pessoa possui uma personalidade própria e diferenciada que influi no comportamento e atitudes das outras com quem mantém contato. A compreensão das relações humanas permite ao administrador melhores resultados de seus subordinados e a criação de uma atmosfera na qual cada pessoa é encorajada a exprimir-se de forma livre e sadia.
- **Importância do conteúdo do cargo:** a especialização não é a maneira mais eficiente de divisão de trabalho. Trabalhos simples e repetitivos

tornam-se monótonos e maçantes afetando negativamente a atitude do trabalhador e reduzindo a sua satisfação e eficiência.

- **Ênfase nos aspectos emocionais:** os elementos emocionais não planejados e irracionais do comportamento humano merecem atenção especial da teoria das relações humanas; daí a denominação de sociólogos da organização aos autores humanistas.

O experimento lançou as bases de uma nova filosofia de administração: a filosofia das relações humanas no trabalho. Depois de Mayo, outros conceitos e instrumentos vieram juntar-se ao arsenal dos dirigentes de empresas, que passaram a aceitar a idéia de que os problemas pessoais dos trabalhadores são tão importantes para a operação de uma empresa, quanto os métodos de racionalização propostos pelo movimento da administração científica (CHIAVENATO, 2000).

#### **d) Teoria estruturalista**

Conforme Maximiano (2000), desenvolvida a partir de 1950 e preocupada em integrar todas as teorias das diferentes escolas acima enumeradas, a escola estruturalista teve início com a teoria da burocracia com Max Weber. O objetivo de investigação de Max Weber é a ação social, a conduta humana, dotada de sentido. Assim, o homem ganhou, na teoria weberiana, significado e especificidade. O homem dá sentido a sua ação social; estabelece a conexão entre o motivo da ação, a ação propriamente dita e seus efeitos.

Segundo Morgan (1996), para Weber os acontecimentos que integram o social têm origem nos indivíduos, e desta forma, buscou inter-relacionar as organizações com seu ambiente externo, que é a sociedade maior, a sociedade de organizações, conseqüentemente um novo conceito de organização e um novo conceito do homem, ou seja, o homem organizacional, que desempenha papéis concomitantes em diversas organizações diferentes.

#### **e) Teoria comportamental**

De acordo com Maximiano (2000), esta teoria assenta-se em novas proposições a cerca da motivação humana, com contribuições muito utilizadas até hoje em que é imprescindível a organização conhecer os mecanismos motivacionais

para poder dirigir adequadamente seu negócio. Maslow contribui com a teoria das necessidades, e Herzberg contribuiu com teoria de reconhecimento e auto-realização.

As teorias comportamentais mais amplamente difundidas e aceitas, permitem uma compreensão da natureza humana, principalmente nos seus aspectos sociais, motivacionais e estilos de reações (MAXIMIANO, 2000).

A natureza humana é extremamente complexa, inclusive fortemente influenciada por aspectos culturais e valores, variando em um mesmo indivíduo em função de uma diversidade de fatores internos e externos (MAXIMIANO, 2000).

Para o autor acima, Abraham Maslow, um dos grandes expoentes da Psicologia das Relações Humanas, formulou uma teoria da Motivação com base no conceito de hierarquia das necessidades que influenciam o comportamento humano. Maslow concebeu esta hierarquia pelo fato do homem ser uma criatura que expande suas necessidades no decorrer de sua vida.

Para Maximiano (2000), a teoria da hierarquia de Maslow é provavelmente um dos modelos mais conhecidos e atraentes da motivação/comportamento. À medida em que o homem satisfaz suas necessidades básicas, outras mais elevadas assumem o predomínio do seu comportamento. Para Maslow, as necessidades humanas estão dispostas em uma hierarquia a saber:

- Necessidades FISIOLÓGICAS (*ar, comida, repouso, abrigo*);
- Necessidades de SEGURANÇA (*proteção contra o perigo ou privação*);
- Necessidades SOCIAIS (*amizade, inclusão em grupos*);
- Necessidade de ESTIMA (*reputação, reconhecimento: auto-respeito, amor*);
- Necessidade de AUTO-REALIZAÇÃO (*realização do potencial, utilização plena dos talentos individuais*); e
- Necessidades TRANSPESSOAIS (*o conhecimento completo, a iluminação, a religiosidade*).

Segundo Maximiano (2000), enquanto Maslow fundamentou sua teoria da motivação nas diferentes necessidades humanas (*abordagem intra-orientada*), Herzberg alicerça sua teoria no ambiente externo e no trabalho do indivíduo.

Segundo ele (2000), para Herzberg a motivação das pessoas depende de dois fatores: higiênicos e motivacionais.

- **Fatores higiênicos:** aspectos e atividades do trabalho que podem impedir a satisfação, mas que não influenciam os indivíduos a crescerem e se

desenvolverem. Englobam condições físicas e ambientais de trabalho, o salário, os benefícios sociais, as políticas da empresa, o tipo de supervisão recebido, o clima de relações entre a direção e os colaboradores, os regulamentos internos, etc...

De acordo com Maximiano (2000), a expressão “higiene” serve exatamente para refletir seu caráter preventivo e para mostrar que se destinam simplesmente a evitar fontes de insatisfação do meio ambiente ou ameaças potenciais ao seu equilíbrio.

Quando estes fatores higiênicos são ótimos, simplesmente evitam a insatisfação, uma vez que sua influência sobre o comportamento não consegue elevar substancial e duradouramente a satisfação; porém, quando são precários, provocam insatisfação. Por isso, são também chamados fatores insatisfacientes (MAXIMIANO, 2000).

- **Fatores motivacionais:** referem-se ao conteúdo do cargo, às tarefas e aos deveres relacionados com o cargo em si. Produzem efeito duradouro de satisfação e de aumento de produtividade em níveis de excelência. O termo motivação envolve sentimentos de realização, de crescimento e de reconhecimento profissional, manifestados por meio do exercício das tarefas e atividades que oferecem suficiente desafio e significado para o trabalho. Quando os fatores motivacionais são ótimos, elevam substancialmente a satisfação. São chamados fatores satisfacientes e constituem o próprio conteúdo do cargo. Incluem delegação de responsabilidade, liberdade de decidir como executar o trabalho, promoção, uso pleno das habilidades pessoais; estabelecimento de objetivos e avaliação relacionada a eles, simplificação do cargo (*pelo próprio ocupante*); e ampliação ou enriquecimento do cargo (*horizontal ou verticalmente*).

Conforme Maximiano (2000), em essência, a teoria de Herzberg afirma que a satisfação no cargo é função do conteúdo ou atividades desafiadoras e estimulantes do cargo = fatores motivacionais: a insatisfação no cargo é função do ambiente, da supervisão, dos colegas e do contexto geral do cargo = fatores higiênicos.

Para Morgan (1996), Herzberg chegou à conclusão de que os fatores responsáveis pela satisfação são totalmente desligados e distintos dos fatores responsáveis pela insatisfação profissional. Para introduzir maior dose de motivação



no trabalho, Herzberg propõe o enriquecimento do trabalho *Job Enrtchment*, que consiste em deliberadamente ampliar a responsabilidade, os objetivos e o desafio das tarefas do cargo. Até certo ponto, as conclusões de Herzberg coincidem com a teoria de Maslow de que os níveis mais baixos de necessidades humanas têm relativamente pequeno efeito motivacional quando o padrão de vida é elevado

#### **f) Teoria do desenvolvimento organizacional**

Segundo Chiavenato (2000), a Teoria do Desenvolvimento Organizacional é um desdobramento prático e operacional da Teoria Comportamental em direção à abordagem sistêmica. O conceito está relacionado com a mudança e a capacidade optativa da organização para a mudança.

Apresenta um conceito dinâmico de organização, de cultura organizacional e de mudança organizacional dentro de pressupostos bastante avançados para a nossa prática administrativa. É constituída de três etapas: colheita de dados, diagnóstico organizacional e ação de intervenção.

#### **g) Teoria dos sistemas**

Segundo Maximiano (2000), foi desenvolvida a partir de 1970 e passou a abordar a empresa como um sistema aberto em contínua interação com o meio ambiente que o envolve. O conceito de sistemas é complexo, e para compreendê-lo é necessário o conhecimento de algumas características, como propósito, globalismo, entropia e homeostasia, bem como dos tipos possíveis e dos parâmetros dos sistemas, como processo, saída, retroação e ambiente.

De acordo com Bertalanffy (1973), a teoria dos sistemas é a reorientação do pensamento e da visão do mundo a partir da introdução dos sistemas como um novo paradigma científico, que contrasta com o paradigma analítico, mecanicista e linear de causas-e-efeito da ciência clássica.

Quanto à organização sistêmica hospitalar, as estruturas hospitalares tendem ainda ao tradicionalismo, com sistemas verticais e seccionados por interesses de corporações pouco profissionais ou não comprometidas com os resultados comuns. Estas arquiteturas não permitem às organizações executarem suas estratégias e seu trabalho provocando, na maioria dos casos, a desarmonia entre os

indivíduos com impactos diretos na eficácia e nos resultados finais. Os sistemas, normalmente, apresentam-se construídos de forma fechada em busca da auto proteção e defesa dos indivíduos que os compõem.

Para Maximiano (2000), sistema é um todo complexo ou organizado; é um conjunto de partes ou elementos que formam um todo unitário e complexo. São feitos de dois tipos de componentes ou partes:

- Físicos ou concretos, representando o *hardware* dos sistemas; e
- Conceituais ou abstratos, o *software* do sistema.

Segundo Bertalanffy (1973), a Teoria Geral de Sistemas tem como objetivo a formulação de princípios válidos para os sistemas em geral, qualquer que seja a natureza dos elementos que os compõem e as relações de forças existentes neles.

Segundo Campos (1992), qualquer sistema pode ser representado como conjunto de elementos ou componentes interdependentes, que se organizam em três partes: entradas, processamento e saída. A representação concreta que mais ilustra um sistema está definida na figura 01.

Os *inputs* compreendem os elementos ou recursos físicos e abstratos de que um sistema é feito, incluindo todas as influências recebidas do meio ambiente.

O processo é que define o sistema, a natureza das relações entre as partes e não apenas as partes, que são muito similares em todos os sistemas. As saídas, *outputs*, são os resultados do sistema, os objetivos que este pretende atingir ou efetivamente atinge.

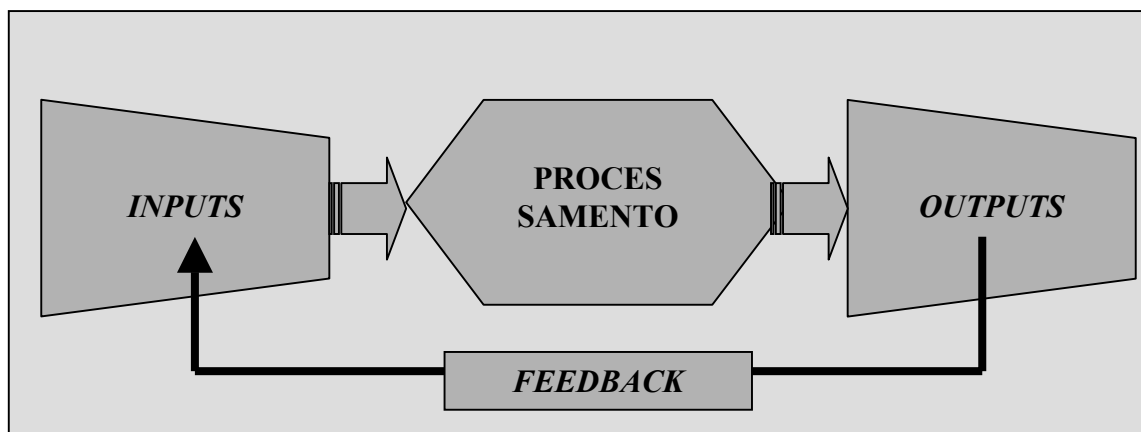


Figura 01 - Representação do Processo.  
Fonte: CAMPOS (1992).

Para Campos (1992), sistema é qualquer conjunto de elementos que estão

dinamicamente relacionados.

Para Chiavenato (2000), o conceito central de sistema é a idéia de um conjunto de elementos interligados para formar um todo. Esse todo apresenta propriedades que não são encontradas em nenhum dos elementos isolados. Assim, a perspectiva sistêmica mostra que a organização deve ser dirigida como um todo complexo. Portanto, as características dos sistemas são propósitos ou objetivos e globalismo ou totalidade.

Para Erdmann (1998), a idéia de sistema, elementos que interagem e se influenciam, agregados em conjuntos ou todos complexos, é a essência do enfoque sistêmico. É a idéia simples mas de grande influência na formação intelectual do dirigente e de todos os tipos de profissionais do mundo moderno.

Segundo Maximiano (2000), o enfoque sistêmico não surgiu depois dos outros enfoques especializados. A idéia de sistema vem dos gregos antigos, mas o moderno enfoque sistêmico começou a formar-se na mesma época em que os pioneiros lançavam as fundações da administração científica, do processo administrativo e da qualidade total.

Ainda segundo este, Mary Parke Follet referenciava a necessidade de os administradores considerarem a situação total, em 1918. Esta pioneira imaginava um modelo *holístico* de gerência, que incluía não apenas os indivíduos e os grupos, mas também os efeitos de fatores ambientais como política, economia e biologia. As bases do pensamento sistêmico são a GESTALT – Teoria da Forma, desenvolvida na Alemanha a partir de 1912, cuja idéia principal era de que “a natureza e o comportamento de um elemento são determinados pelo conjunto a que pertencem”. Sua principal figura foi Max Wertheimer.

Segundo Chiavenato (2000), nos anos 40, através de Norbert Wiener, uma das principais figuras, desenvolveu-se nos Estados Unidos a Cibernética, cuja idéia principal era de que “um sistema pode controlar seu comportamento, com base em informações sobre esse mesmo comportamento e sobre o objetivo que pretende atingir”. E a teoria geral dos sistemas desenvolvida na Alemanha, nos anos 20, tinha a idéia principal de que “as totalidades são formadas de partes interdependentes”. A principal figura foi Ludwing Bertalanffy.

Uma das idéias fundamentais do enfoque sistêmico, segundo Maximiano (2000), é a definição da organização como sistema no qual, uma organização é um sistema composto de elementos ou componentes interdependentes, que podem ter,

cada um, seus próprios objetivos. Sob este enfoque, a organização revela-se como um conjunto de pelo menos dois sistemas, ou subsistemas, que se influenciam mutuamente: o sistema técnico e o sistema social. Esta idéia foi divulgada por Emery e Trist em 1946.

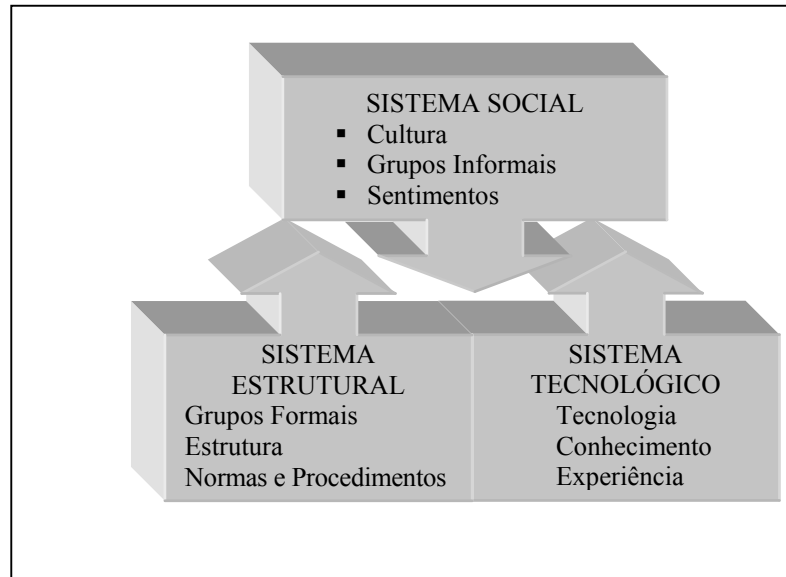


Figura 02 - Três sistemas organizacionais.  
Fonte: MAXIMIANO (2000).

Segundo Maximiano (2000), o sistema tecnológico é formado por recursos e componentes físicos e abstratos, que até certo ponto independem das pessoas: objetivos, divisão do trabalho, tecnologia, instalações, duração das tarefas, procedimentos. O sistema social é formado por todas as manifestações do comportamento dos indivíduos e dos grupos: relações sociais, grupos informais, cultura, clima, atitudes e motivação. Nas organizações pode-se imaginar outros sistemas além do social e do técnico, conforme figura 02.

Segundo Nadler (1994), há muitas maneiras diferentes de pensar sobre as organizações. A princípio, a maioria dos administradores pensa sobre as organizações em termos da estrutura formal, representada pelo organograma clássico. Esse modelo vê as relações estáveis, formais, entre as tarefas e unidades de trabalho como o fator mais importante numa organização. Essa visão, muito limitada, exclui o comportamento de liderança, o impacto do ambiente, as relações informais e a distribuição de poder.

Da mesma forma estas formações representam sistemas abertos, figura 03,

que estabelecem uma interdependência entre os seus diversos subsistemas e o meio ambiente tanto interno como externo. Esta relação sistêmica, definida por Katz & Kahn (1966) como modelos sociais e abertos, é estabelecida pelos interesses individuais e sociais de seus componentes e ultrapassa seus limites retroalimentando-se constantemente e sem limites.

As unidades internas estabelecem a formação do sistema organização que se relaciona com o sistema local, que faz parte do sistema regional, e este por sua vez do sistema global, conforme pode ser observado na figura 03.

As organizações poderiam ser mais bem compreendidas se consideradas como sistemas sociais abertos e dinâmicos (KATZ e KAHN, 1966). Um sistema aberto interage com o seu meio ambiente sendo mais do que uma série de elementos inter-relacionados. Constituem mecanismos que recebem insumos do ambiente e os transforma em produtos (figura 04).

As unidades básicas se interligam uma com as outras, ou são dependentes, e formam a organização como um todo, que depende do posicionamento estratégico que é fruto da influência do ambiente interno e externo que, por sua vez, extrapola os limites e as fronteiras.

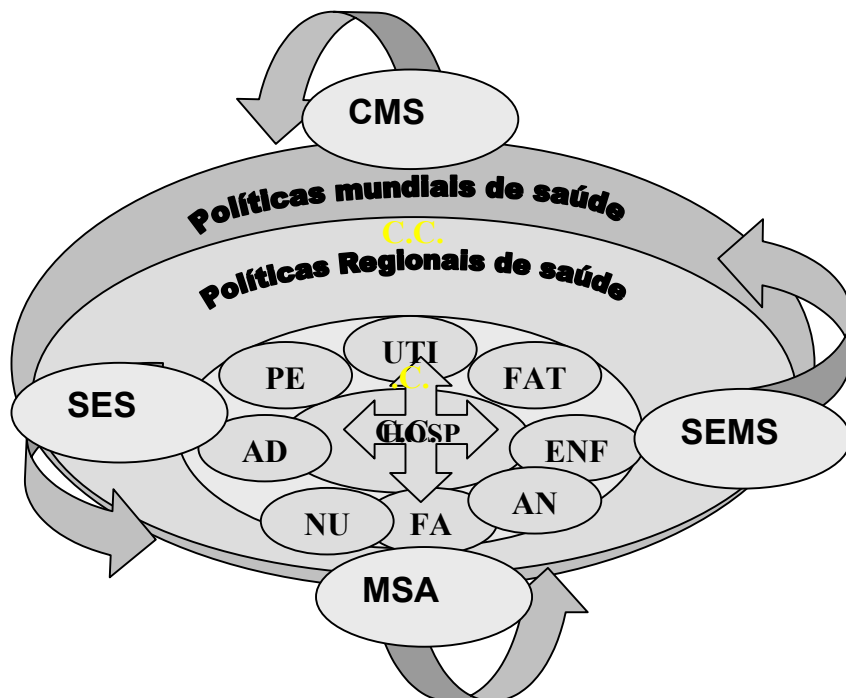


Figura 03 – Organização hospitalar como sistema aberto.  
Fonte: Adaptação Katz e Kahn (1966).

Em resumo, os subsistemas de uma organização hospitalar formam o sistema hospitalar, que faz parte do sistema de saúde local (*um subsistema*), que

compõe o sistema regional (*subsistema*), e este que faz parte do sistema nacional que é subsistema do sistema mundial de saúde.

Na visão lumiana, em seus sistemas autopoiéticos, estas mesmas organizações poderiam ser vistas como sistemas fechados e auto-referentes, estabelecendo um componente menos mecanicistas em seus limites (figura 04).

Luhmann (1997) critica a concepção estrutural-funcional de Talcott Parsons. O conceito de função é definido por relações causais que se vinculam à dimensão temporal embora não explicam a existência das causas.

O autor propõe que o funcionalismo se liberte da referência ontológica (*isto é, que trata a teoria em si mesma*) e adote um método comparativo. Nesta concepção que abstrai a referência específica, o funcionalismo pode articular-se com um conjunto de soluções alternativas.

O conceito de função subordina-se ao conceito de estrutura. Ao esboçar a teoria do equilíbrio, considera que a função é uma categoria interna do sistema, dependendo da relação das partes com o todo.

Luhmann (1997) considera que a distinção entre sistema e ambiente é mais útil do que a distinção entre o todo e as suas partes. Esta nova concepção do modelo encontra explicação na teoria da diferenciação sistêmica.

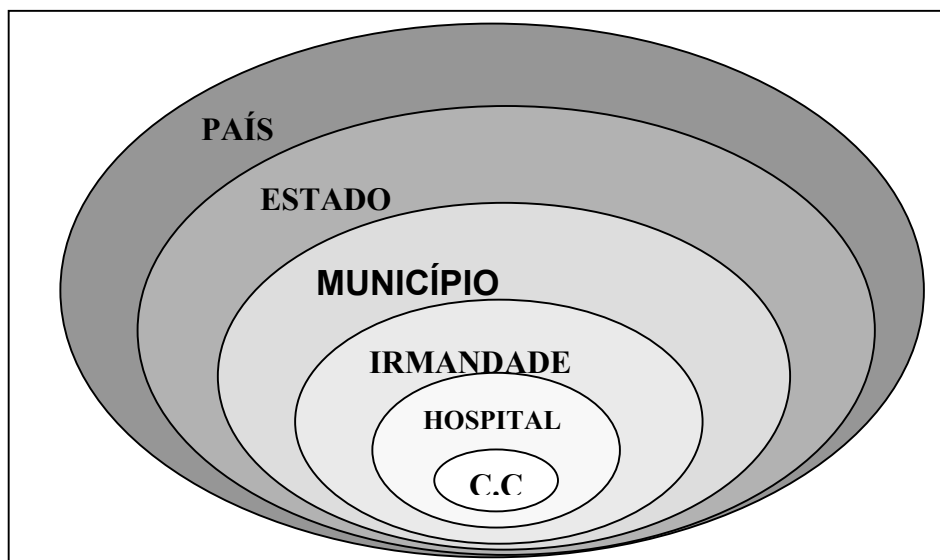


Figura 04 – Sistemas fechados - hospital como organização fechada.  
Adaptação: Adaptação LUHMANN (1997).

Segundo o neurobiólogo chileno Maturana (1960), sistema autopoético é o traço característico de todo sistema vivo. Do grego *auto* (*mesmo*) e *poein* (*produzir*),

tem-se um sistema capaz de elaborar, a partir dele mesmo, sua estrutura e os elementos que a compõem.

Assim, o conceito de *autopoiésis* representa um avanço em relação ao conceito de auto-organização, desenvolvido em 1960. Este dizia respeito apenas à transformação de estruturas em sistemas, afirmando que determinados sistemas podem formar suas próprias estruturas, ou somente podem operar sob estruturas por eles mesmos produzidas, como é o caso dos seres humanos.

No entendimento de Luhmann (1997), o conceito de *autopoiésis* vai além disso, pois transfere a idéia da autoprodução das estruturas para os elementos do sistema. Em outros termos, desloca o princípio da auto-referência do nível estrutural para o nível operacional.

Neste entendimento, sistemas que se “auto-reproduzem” são sistemas “auto-referentes”.

#### **h) Teoria da contingência**

Segundo Chiavenato (2000), esta teoria foi desenvolvida no final da década de 70, sob a influência da teoria dos sistemas. Para essa teoria, a empresa e a sua administração são variáveis dependentes do que ocorre no ambiente externo, isto é, à medida em que o meio ambiente muda, também ocorrem mudanças na empresa e na sua administração como consequência. Isto significa que na administração tudo é relativo e nada é absoluto. Para a teoria da contingência tudo o que ocorre na empresa depende da situação e do ambiente externo.

Segundo este mesmo autor, a teoria administrativa marca um passo além da teoria dos sistemas, as organizações escolhem seus ambientes e depois passam a ser condicionadas por eles, necessitando adaptar-se para poderem sobreviver e crescer. O conhecimento do ambiente passou a ser vital para a compreensão dos mecanismos organizacionais.

É de fundamental atenção e conhecimento dos fatores a seguir:

- **Relação com o ambiente na aplicação dos mercados:** consumidor e fornecedor, valorização do cliente, comitês de órgãos de classe do capital e trabalho, novas formas de consulta, responsabilidade social, preservação do meio ambiente.

- **Recursos Humanos:** avaliação por equipes, desenvolvimento, remuneração variável, ênfase na carreira, valorização do ser humano como pessoa.
- **Finanças:** acesso facilitado aos recursos internacionais, reforço e formas alternativas de financiamento.
- **Estoque:** redução do capital imobilizado, técnicas de controle, armazenamento e movimentação.
- **Produção:** definida pelo cliente, técnicas de PCP (*planejamento e controle de produção*), mutável e sazonal.
- **Métodos e processos:** simplificação e uso intensivo de tecnologia.
- **Comunicação:** mais científica, uso constante de tecnologias.

Estas teorias foram o alicerce da moderna gestão empresarial e formaram campo fértil para o seu desenvolvimento, no qual surgiram os novos modelos de gestão dentre os quais a Qualidade Total.

#### 2.1.2. Administração

Administração tem origem do latim, *administrare* (CUNHA, 1982) e tem aplicação específica no sentido de gerir um bem, defendendo os interesses dos que os possuem. É normalmente associada à administração pública, enquanto “gestão” é vista como administração de empresa.

Segundo Maximiano (2000), a administração é o processo ou atividade dinâmica, que consiste em tomar decisões sobre os objetivos e recursos. Estabelece, no conceito do processo de administração (figura 05), a gestão de recursos, definidos como pessoas, informações e conhecimento, espaço, tempo, dinheiro e instalações, o processo decisório calcado nas premissas do planejamento, organização, execução, direção e controle, todos voltados aos objetivos, ou seja, os resultados esperados do sistema.



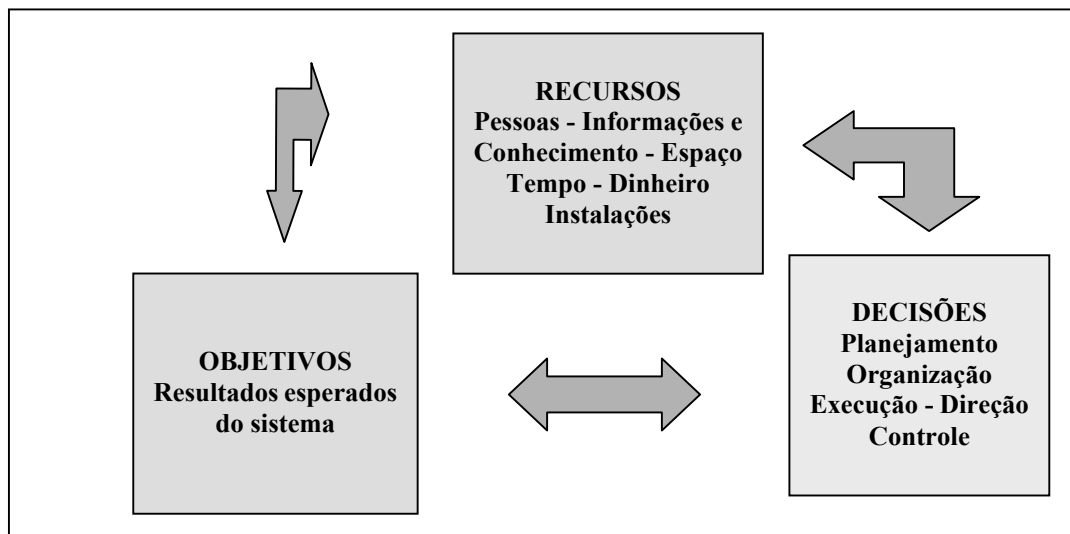


Figura 05 - Processo de Administração.  
Fonte: MAXIMIANO (2000).

Segundo Ferreira (1997), grande parte das corporações mundiais que são conhecidas hoje, foi impulsionada ou transformada pela Revolução Industrial. O desenvolvimento das máquinas, a divisão do trabalho, a ampliação da rede de transportes, o desenvolvimento das comunicações, o emprego da produção em massa com a exploração da mão-de-obra e o desenvolvimento dos sistemas de custos, a Revolução Industrial estabeleceu novo marco na história mundial, promovendo profundas transformações na sociedade.

Há milhares de anos, organizações e pessoas desenvolvem atividades de planejamento, liderança, organização e controle; no entanto apenas, no último século, a administração foi submetida a uma investigação sistemática, adquirindo um corpo de conhecimentos e tornando-se uma disciplina formal de estudos. Desta forma, estas organizações passaram a ter *status* de empresas.

Relativamente à estrutura ou configuração estrutural de empresa, Mintzberg (1983) a classifica de simples, burocrática mecanicista, burocrática profissional, estrutural divisionada e adhocrática, conforme quadro 02, definindo-a como *Structuring in Fives: Designing Effective Organizations*.

	Mecanismo de Coordenação	Parte Fundamental da Organização	Tipo de Descentralização
Estrutura simples	Supervisão direta	Vértice estratégico	Centralização vertical e horizontal
Burocracia mecanicista	Estandarização do processo de trabalho	Tecnoestrutura	Limitada descentralização horizontal
Burocracia profissional	Estandarização das qualificações	Corte operacional	Descentralização vertical e horizontal
Estrutura divisionalizada	Estandarização de <i>outputs</i>	Diretores intermédios	Descentralização vertical limitada
Adhocracia	Ajustamento mútuo	<i>Staff</i> de suporte	Descentralização seletiva

Quadro 02 - Configuração estrutural.  
Fonte: MINTZBERG (1983).

## 2.2 ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR

### 2.2.1 Origens do Hospital

As origens do hospital remontam à antiga Grécia, onde os doentes eram levados até um templo para que recebessem do Deus Asclépio, em sonho, uma resposta para sua enfermidade. O doente exercia um papel ativo em sua cura, pois era através dele que chegavam os procedimentos necessários ao tratamento. É claro que, muitas vezes, os próprios sacerdotes do templo, intérpretes das mensagens de Asclépio, faziam-se passar por este à noite. Iludiam o doente, fazendo-o crer que eram uma aparição do Deus. Neste momento, aproveitavam para receitar medicamentos e procedimentos que já tinham demonstrado alguma eficácia para a enfermidade em questão.

De acordo com Antunes (1991), com a ascensão do Imperador Constantino, que era cristão, esses templos foram fechados para dar lugar a hospitais cristãos. Até o século IV ainda havia registros de atividades ligadas ao deus Asclépio. Atribuiu-se essa longevidade aos métodos utilizados pelos sacerdotes, que historicamente haviam mantido os conhecimentos desenvolvidos durante a civilização helênica, garantindo assim uma eficácia razoável nos tratamentos “prescritos” pelo Deus.

Segundo o mesmo autor, é interessante observar que a família do Deus Asclépio também era invocada na cura da doença. Este tinha uma mulher e três

filhos, sendo que suas filhas chamavam-se Higéia e Panacéia. A primeira era identificada com os cuidados necessários à manutenção da saúde (*o que deu origem ao termo higiene*), e a segunda simbolizava a cura das enfermidades. Havia entre as duas uma competição pelo dom paterno, competição esta que, metaforicamente, verifica-se ainda hoje na separação que se faz entre a medicina preventiva e a medicina curativa.

Antunes (1991) estabelece que, com a hegemonia da cultura romana, surgiram os ‘valetudinária’, espécies de hospitais militares de campanha, nascidos da necessidade de reaproveitar os doentes para a guerra. Do ponto de vista técnico e sanitário, estes estabelecimentos podem ser considerados como precursores do hospital no Ocidente. Sua função principal era prover abrigo e despender cuidados médicos a um número relativamente elevado de doentes. Construídos perto dos acampamentos militares, não foram transpostos para a vida civil. Os romanos continuaram com o costume de cuidar de seus doentes em casa.

De acordo com o mesmo autor, enquanto os hospitais se mantiveram sob a administração cristã, a doença era vista como castigo divino ou instrumento de purificação. Assim, mais importante que o tratamento, eram as rotinas de arrependimento e orações. A doutrina teológica de Santo Agostinho possibilitou que os conhecimentos empíricos dos antigos gregos pudessem se reconciliar com a fé cristã.

Segundo Antunes (1991), do século VI ao IX, a hospitalização acontecia nos conventos beneditinos e de outras ordens monásticas. Anexo a cada mosteiro, ficava um *Nosocomium* ou um *Xenodochium*, espécies de asilos onde ficavam doentes e pessoas em peregrinações (*que em geral chegavam com alguma doença*). O termo hospital foi instituído pelo Concílio de Aachen, em 816 d.C. O termo grego *Nosokhomeion* foi traduzido para o latim como *Hospitalis pauperum*.

Para esse autor, durante a Idade Média, surgiram os leprosários, asilos onde os leprosos ficavam separados dos demais, sob rígidas normas carcerárias e vigilância contínua. No final da Idade Média a lepra foi substituída por outras epidemias, e os lazaretos começaram a surgir na Europa a partir do século XV. Eram instituições onde se impunha a quarentena aos imigrantes e às pessoas com suspeita de peste. Praticamente não ofereciam serviços terapêuticos e assistência médica individualizada, destinando-se à vigilância da vida social. Mantiveram-se em atividade até o final do século XIX, e, com o disciplinamento dos hospitais, os

lazaretos passaram a ter acomodações diferenciadas para cada doença. Já no início do século XX, com o advento da microbiologia e de recursos terapêuticos mais eficazes, os lazaretos ultrapassaram suas funções de policiamento da vida urbana, sendo seu nome substituído por “hospital de isolamento” e depois apenas por “hospital”.

Para Antunes (1991), a partir do século XIII, as autoridades eclesiásticas consentiram em transferir os hospitais para a jurisdição secular. Isto se deveu à dificuldade dos religiosos em administrar a malversação dos recursos e os conflitos com o poder civil.

Ainda segundo Antunes (1991), a partir do século XV as transformações econômicas e sociais, que acompanharam o Renascimento, repercutiram nos hospitais gerais, impondo-lhes novos parâmetros e alterando o conteúdo de sua inserção na vida urbana. Isto fez com que aumentasse a demanda pelos serviços hospitalares. Na época medieval, os hospitais cristãos serviram como meio de repor aos desprovidos de parte dos recursos acumulados pela Igreja e pelos cristãos abastados. Já nos séculos seguintes coube à burguesia e ao Estado o repasse de verbas para as instituições assistenciais, mudando os objetivos dos hospitais que passou a ser o de higienizar o espaço urbano, através da separação dos miseráveis do restante da população.

O que marcou a passagem do hospital geral, proveniente da secularização das instituições de saúde, para os estabelecimentos de saúde dos nossos dias foi a introdução da medicina profissional em seus recintos, a redefinição de seu perfil institucional, a especificação de suas atribuições terapêuticas e o aproveitamento racional dos recursos disponíveis.

Antunes (1991), p. 16) relata que:

“A partir do início da idade contemporânea as séries médica e hospitalar convergiram para uma associação praticamente integral o que se refletiu no fato de a figura do médico ter sido alçada à posição de maior destaque técnico e administrativo do estabelecimento de saúde. (...) Neste período o saber médico proclamou a necessidade de se estabelecer um rígido controle sobre tudo que envolvesse o doente”.

Para o autor, o hospital, hoje, é um paradoxo. Tanto pode fazer com que o paciente se recupere de sua enfermidade, quanto pode ser um lugar de aprendizado da morte.

### 2.2.2. Administração Hospitalar

Dentre as estruturas empresariais, encontra-se a Organização Hospitalar que, conforme a revista *O Mundo da Saúde* (1996), é uma organização que nasce com a finalidade de abrigar os pobres e os doentes. Como ressaltava Foucault (*In: Revista O Mundo da Saúde, 1996*), o hospital é lugar de separação, de controle daquela parte da população que não está ativamente participante do processo de produção.

A mesma revista enfoca que antes do século XVIII o hospital era essencialmente uma instituição de assistência aos pobres, como também de separação e exclusão. O pobre como pobre tem necessidade de assistência e, como doente, portador de doença e de possível contágio, é perigoso. Por estas razões, o hospital deve estar presente tanto para realizá-lo, quanto para proteger os outros do perigo que ele encarna. O personagem ideal do hospital, até o século XVIII, não é o doente que é preciso curar, mas o pobre que está morrendo. É alguém que deve ser assistido material e espiritualmente, alguém a quem se devam dar os últimos cuidados e o último sacramento. Esta era a função essencial do hospital. Dizia-se nesta época, que o hospital era o morredouro, um lugar onde morrer.

Segundo Mezomo (1977), o indivíduo, ao ser hospitalizado, passa por um processo de despersonalização que ocorre ainda neste século. Seu nome, base de sua identidade enquanto ser humano, é substituído no prontuário por um número e ele passa a ser designado pela equipe de saúde por expressões técnicas, como a “pneumonia do 505”. O hospital, a hospitalização e o tratamento em si, que tem por finalidade o restabelecimento, não fazem parte do projeto de vida das pessoas.

Assim sendo, segundo Camon (1994), qualquer mudança neste projeto de vida que não tenha sido fruto do desejo pessoal, tem caráter aversivo, pois está associada à dor e desalento. Ao ser internado, o paciente traz, além da doença, todos os problemas derivados dela para sua vida, bem como todas as idéias pessoais relativas ao hospital, que ele comparará com a realidade encontrada desde ao chegar à recepção até sua alta (Mezomo, 1977). Devido ao alto grau de importância do hospital na comunidade em que está inserido, desperta a atenção e polariza as opiniões de todas as pessoas que por ele passaram (*pacientes, familiares, acompanhantes, funcionários, visitantes*). Estas pessoas acreditam que pelo fato de terem vivenciado uma experiência no âmbito hospitalar, estão

autorizadas a criticar, julgar ou elogiar a organização como um todo. Diante de tantas variáveis, a Psicologia não pode se colocar como força isolada dentro do hospital, sem contar com outros determinantes para atingir seus preceitos básicos.

Segundo Gonçalves (1987), no contexto das Instituições de Saúde, o hospital desempenha papel relevante e vem com tecnologia sofisticada dinamicamente. Esta necessidade constante de desenvolvimento deve levar em conta, principalmente, o corpo de profissionais que integram estas organizações. A administração dos Recursos Humanos dentro de Instituições de Saúde tornou-se um desafio cada vez maior e daí a importância da busca de melhor Qualidade de Vida que quebre os ambientes frios criados ao longo dos tempos.

### 2.2.3. Gestão Hospitalar

As estruturas hospitalares tendem, ainda, ao tradicionalismo, com sistemas verticais e seccionados por interesses de corporações pouco profissionais ou não comprometidas com os resultados comuns. Estas arquiteturas não permitem às organizações executarem suas estratégias e seu trabalho provocando, na maioria dos casos, a desarmonia entre os indivíduos com impactos diretos na eficácia e na resolutividade.

Segundo Nadler, *et al.* (1994), há muitas maneiras diferentes de pensar sobre as organizações. A princípio, a maioria dos administradores pensa sobre as organizações em termos da estrutura formal, representada pelo organograma clássico. Esse modelo vê as relações estáveis, formais, entre as tarefas e unidades de trabalho como o fator mais importante numa organização. Essa visão, muito limitada, exclui o comportamento de liderança, o impacto do ambiente, as relações informais e a distribuição de poder.

As organizações poderiam ser mais bem compreendidas se consideradas como sistemas sociais abertos e dinâmicos, segundo Katz e Kahn (1966). Um sistema aberto interage com o seu meio ambiente sendo mais do que uma série de elementos inter-relacionados. Constituem mecanismos que recebem insumos do ambiente e os transforma em produtos.

Gonçalves (1987) define a estrutura hospitalar como altamente hierarquizada, embora a autoridade não emane de uma única origem, ou seja, não

flui de uma mesma linha de comando. Na verdade, a autoridade no hospital é repartida, em parcelas de densidades diferentes segundo suas características, pela direção superior, o corpo clínico, o corpo profissional, representado essencialmente pelos profissionais de enfermagem e pela administração.

De acordo com o autor, a organização superior possui diferentes denominações de um hospital para outro. Nos hospitais comunitários, beneficentes, a direção é exercida por uma mesa administrativa, ou diretora, e formada por um conselho de administração. O Corpo Clínico, representado por um diretor e ligado à mesa diretora, executa ações apenas de ética e comportamento médico.

Esta estrutura tende a ser cada vez mais flexível. Para Gonçalves (1987), o hospital é como uma estrutura viva, com alto dinamismo operacional e ritmo intenso, desenvolvendo atividades caracteristicamente polimorfos que envolvem uma gama muito diversificada de aspectos. Possui um grau de formalização das suas atividades muito pequena. Desta forma, a tendência das estruturas é de serem cada vez mais flexíveis. As estruturas organizacionais dos hospitais apresentam-se na forma piramidal e usualmente apresentam-se, quando na forma de hospitais gerais, com a estrutura classificada por Gonçalves (1987 p. 42), conforme quadro 03 a seguir.

<b>ESTRUTURA HOSPITALAR FORMAL</b>
------------------------------------

Conselho de Curadores

- Conselho Fiscal
- Diretoria Executiva
  - Assessorias
    - Marketing
    - Empresarial
    - Informática
- Direção Clínica
  - Clínica Médica
  - Clínica Cirúrgica
  - Clínica Pediátrica
  - Serviços Materno/Infantil
  - Serviços de Urgência e Emergência
  - Centro de Estudos
- Direção Técnica
  - Serviços de Farmácia
  - Serviços de Nutrição e Dietética
  - Serviços de Controle de Infecção Hospitalar
  - Central de Material Esterilizado
  - Serviços de Assistência Social
  - Serviços de Enfermagem
  - Imagiologia
- Direção Administrativo-Financeira
  - Recursos Humanos
    - Recrutamento e Seleção
    - Sesmet
    - Treinamento & Desenvolvimento
    - Administração de Pessoal
  - Finanças
    - Contas a Pagar
    - Contas a Receber
    - Contabilidade
  - Administração
    - Compras
    - Armazenamento
    - Internação
    - Faturamento
    - Manutenção e Reparos
    - Patrimônio
    - SAME
    - Limpeza e Conservação Hospitalar
    - Lavanderia e Costura

---

Quadro 03 - Estrutura hospitalar formal.  
 Fonte: GONÇALVES (1987).

Nadler *et al.* (1994) definem as características das estruturas tradicionais, favoráveis à estabilização dos ambientes, com os seguintes conceitos: alto nível de formalização, unidade de comando, especialização elevada, comunicação vertical, utilização de formas tradicionais de departamentalização.



### 2.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

Segundo Oliveira (1997), a cultura organizacional é o conjunto de crenças, valores e expectativas dos funcionários, ou colaboradores, da empresa. Até o início dos anos 80, a cultura organizacional era estudada por antropólogos e sociólogos como refletindo situações específicas. Em 1984 surgiu uma nova definição, com um caráter mais voltado à prática da administração.

Segundo Schein (1986), cultura organizacional é o conjunto estruturado de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna. Todo processo de mudança ou de implantação de novos modelos de gestão bem como de humanização, invariavelmente, terá influência da cultura organizacional. Esta poderá ser decisiva na formatação e implantação de projetos de planejamento nas organizações.

Esse autor comenta ainda que os aspectos informais, por serem invisíveis em seu conjunto aos executivos, necessitam de tratamento especial. Talvez a principal maneira de acabar com os focos de resistência é fazer os funcionários entenderem a natureza do processo da mudança, bem como passarem por amplo treinamento quanto à sua metodologia de desenvolvimento e implementação.

As organizações possuem culturas uniformes. Quando se fala em cultura organizacional deve-se entender como aquela dominante e não às diversas subculturas encontradas dentro de uma estrutura empresarial. Esta deve ser abordada e considerada no Planejamento Estratégico, pois irá interferir decisivamente nos resultados.

De acordo com Robbins (2000), cultura organizacional diz respeito a um sistema de significados comuns aos membros de uma organização, distinguindo uma organização de outras. Este sistema de significados comuns é, a um exame mais atento, um conjunto de características fundamentais valorizadas pela organização.

Ainda, de acordo com o mesmo, pesquisas sugerem a existência de seis características básicas que, em conjunto, captam a essência da cultura de uma organização:

- Inovação e ousadia: o grau em que os funcionários são incentivados a serem inovadores e a correrem riscos;

- Atenção ao detalhe: o grau em que se espera que os funcionários demonstrem precisão, análise e atenção ao detalhes;
- Busca de resultados: o grau em que a administração se concentra mais em resultados ou efeitos do que nas técnicas e processos utilizados para alcançar esses resultados;
- Concentração nas pessoas: o grau em que as decisões da administração levam em consideração o efeito dos resultados sobre o pessoal da organização;
- Orientação para equipe: o grau em que as atividades de trabalho são organizadas mais em torno das equipes do que em torno de indivíduos; e
- Agressividade: o grau em que as pessoas são mais agressivas e competitivas do que contemporizadoras.

Segundo Schein (1986), o mundo está passando por mudanças profundas, onde tudo, até mesmo o íntimo de cada ser humano, está sendo analisado. A facilidade de acesso às informações está proporcionando uma avaliação de comportamentos sociais, cujo resultado leva a comparações e transformações culturais.

Ainda, conforme o autor, fugir desta realidade é impossível, restando somente a opção de se adaptar a ela. A sociedade, enquanto reguladora de comportamentos, exige uma padronização que poucos têm a ousadia de contestar.

No mundo dos negócios esta postura é cobrada com ênfase ainda maior, pois os grandes 'gurus' criam novos modelos esperando que sejam implementados na sua totalidade, prometendo um aumento na produtividade, através da redução cada vez maior do número de pessoas para realizar as mesmas tarefas que antigamente, gerando com isso um dos maiores problemas sociais deste fim de século, que é o desemprego (SCHEIN, 1986).

De acordo com o mesmo autor, a busca do lucro rápido, fácil e incessante, faz com que as organizações copiem estes modelos e os utilizem como 'exemplos bíblicos' que devem ser seguidos com fé e resignação - desconsiderando a cultura inerente a cada sociedade, impondo normas e regulamentos que geram conflitos pessoais ocasionando a ineficiência dos modelos propostos - seguindo a teoria proposta por Fayol, que, no início do século, propunha a criação de um modelo universal de administração, sendo esta teoria contestada e derrubada com o passar

dos anos e que, portanto, não se encaixa mais às necessidades das organizações atuais, complexas demais para serem enquadradas em teorias simplistas.

Várias ferramentas administrativas são criadas e colocadas no mercado, gerando uma onda de modismos difícil de ser contida e criando também uma resistência às mudanças, além de se tornar um problema sério em relação à resolução dos problemas existentes, fazendo com que as organizações tornem-se estáticas e fechadas às variações do meio ambiente, o que fatalmente as levará ao declínio e comprometerá sua sobrevivência, que é dependente da capacidade da organização de acompanhar a dinâmica do tempo (SCHEIN, 1986).

Para alguns, cultura organizacional pode também ser encarada como mais um modismo, pois está sendo exaustivamente citada em artigos e pesquisas que buscam uma definição e uma compreensão de seu real significado. No entanto, sua importância e consistência residem no empirismo de sua aplicação e na necessidade de um estudo mais profundo sobre a cultura individual das organizações: partindo de dentro para fora, não sendo somente mais uma proposta de consultoria.

Para melhor compreensão, num primeiro momento é importante delinear o conceito de cultura, que pode ser o complexo dos padrões de comportamento, das crenças, das instituições e de outros valores espirituais materiais transmitidos coletivamente e característicos de uma sociedade (Holanda, 1986).

Ou ainda, segundo Chanlat (1994), cultura pode ser definida como um fenômeno social que é, ao mesmo tempo, singular a dado grupo de pessoas. A cultura de um grupo torna-se, então, uma singularidade compartilhada, um tipo de 'singular-plural'.

Estas definições gerais de cultura servem de base para uma definição particular do que seria a cultura da organização, ou da empresa, que Chanlat (1994) coloca a cultura da empresa como o modo habitual de pensar e de agir, que deve ser aprendido e aceito e que é mais ou menos compartilhado por todos os empregados da empresa.

Em decorrência da evolução dos estudos das Teorias Administrativas, vários outros autores, como Katz e Kahn (1970), Schein (1982), Chanlat (1994), Bernardes (1995), conceituaram Cultura Organizacional.

Pode-se também utilizar a definição de Chanlat (1994), que estabelece o nome de cultura organizacional ao modo de vida próprio que cada organização desenvolve em seus participantes; a cultura organizacional repousa sobre um

sistema de crenças e valores, tradições e hábitos, uma forma aceita e estável de interações e de relacionamentos sociais típicos de cada organização; não é estática e permanente, sofrendo alterações ao longo do tempo, dependendo de condições internas e externas.

Dentro deste conceito, observa-se que cultura organizacional tem amplitude e complexidade que reflete a cultura da sociedade na qual a organização está inserida e também que o comportamento do ser humano é o elo que une a cultura social à cultura organizacional, pois segundo Skinner (*apud* Kanaane, 1995), o indivíduo é um produto e um produtor da cultura. Esta percepção sobre a importância da cultura organizacional só aparece recentemente na literatura referente à Administração, que considerava até pouco tempo o contingencialismo apenas quanto ao ambiente e não através da percepção dos empregados participantes (PARSONS, *apud* TROMPENAARS, 1993).

Em um dos primeiros livros sobre o assunto, Schein (1982) enfatiza que as organizações são sistemas sociais complexos e como tal devem ser percebidas e analisadas como fenômenos sociais, o que também foi observado por Presthus (*apud* Morgan, 1996) que salienta o fato de vivermos em uma sociedade organizacional na qual grandes organizações influenciam o cotidiano das pessoas.

Fazendo uma analogia deste conceito com o princípio matemático que diz que a ordem dos fatores não altera o produto final, pode-se considerar que as pessoas influenciam as organizações e são influenciadas por elas.

Analisando o conceito de cultura, Aktouf (1989) conclui que seria um conjunto de hábitos e uma socialização geral criados pelo jogo de ajustamento recíproco entre os membros da organização, entre membros e direção e entre membros-direção e sistemas técnico-administrativos da empresa, podendo, então, ser considerada como a reunião de tudo o que faz a vida da empresa.

Para Katz e Kahn (1966), toda a organização cria a sua própria cultura ou clima, com seus próprios tabus, costumes e usos, refletindo tanto as normas e valores do sistema formal como sua reinterpretação no sistema informal, bem como reflete as disputas interna e externa dos tipos de pessoas que a organização atrai, de seus processos de trabalho e distribuição física, das modalidades de comunicação e do exercício da autoridade dentro do sistema. Assim como a sociedade tem uma herança cultural, as organizações sociais possuem padrões

distintos de sentimentos e crenças coletivos, que são transmitidos aos novos membros do grupo.

Considerando estes conceitos, percebe-se que a cultura organizacional é um conjunto de variáveis no qual a organização e seus participantes buscam os preceitos de aprendizagem e de interação, seja com o ambiente externo ou interno, estabelecendo relações e normas que resultam na personificação da organização.

Sabe-se que, para mudar a organização, não basta tão somente alterar sua estrutura organizacional, mas, imprescindivelmente, os sistemas nos quais as pessoas vivem e trabalham, ou seja, a sua cultura.

Muito se tem falado sobre o sucesso das empresas japonesas, sempre associado ao modo de vida oriental, cuja filosofia é difundida no ocidente, sem se considerar que há diferenças culturais que se refletem nas organizações e, portanto, não se constituem num padrão ou num modelo que possa ser copiado, desconsiderando o local onde ele está sendo aplicado. Por este motivo, observa-se o fracasso na implantação de várias técnicas administrativas apontadas como receitas infalíveis, e que na prática se têm revelado como mais um problema para as organizações.

A teoria contingencial da administração, também conhecida como situacional, enfatiza que não existe o *the best way*, ou seja, o melhor modo apregoado pelo taylorismo, e sim, que o ideal é que seja feita uma análise da realidade ambiental, para só então decidir qual a melhor técnica a ser aplicada. É neste ponto que se observa a significativa importância da cultura dentro das organizações pelo poder, muitas vezes imperceptível, de determinar o sucesso ou o fracasso da mudança proposta.

Há muito tempo, deixou-se de tratar as pessoas como robôs ou extensão das máquinas dentro das organizações. No entanto, a dificuldade de compreender a complexidade do comportamento humano tem feito com que se procure alternativas paliativas, não privilegiando as pessoas e sim, a estrutura e os processos organizacionais como se fossem partes distintas, não holisticamente, o que levaria à solução dos problemas decorridos quando da implantação da mudança organizacional.

Desta forma, quando se apreende a verdadeira importância da cultura organizacional, percebe-se que, muito além de ser apenas mais um modismo, ela pode ser transformada numa ferramenta que, quando bem utilizada, reverte em

benefícios, assegurando assim o êxito da organização e a satisfação das pessoas que a compõem.

### 2.3.1. Clima Organizacional

Falar em clima organizacional é nada mais, nada menos do que abordar o que é conhecido como ambiente organizacional ou ambiente de trabalho, pois para Dejours (1992), o ambiente de trabalho é o palco onde o indivíduo coloca as suas projeções, os seus desejos e desempenha seu papel. É através do trabalho que o homem participa das relações sociais, e transfere os seus anseios infantis, e da sua história afetiva.

Ao conceituar clima organizacional, há necessidade de diferenciação em relação a outros conceitos que se assemelham. Clima organizacional se refere a descrições coletivas do ambiente da organização, enquanto o clima psicológico, às vezes usado como sinônimo (Sims e Lafollete *apud* Bär, 1995), é pertinente às descrições individuais dos processos organizacionais (JOYCE e SLOCUM *apud* BÄRR, 1995), pois é visto como global da organização, não podendo ser decomposto.

Para Cavedon (1994), se os trabalhadores forem aceitos como agentes da organização, portadores de uma personalidade madura e lhes for permitido expressar suas necessidades, bem como concretizá-las, o seu ambiente será sadio, predisposto ao crescimento, tanto organizacional quanto pessoal.

Vários são os conceitos encontrados sobre clima organizacional. Na opinião de Luz (1996), clima organizacional é o reflexo do estado de espírito ou do ânimo das pessoas, que predomina numa organização, em um determinado período. Ressalta, ainda, que é importante destacar o fator tempo no conceito, uma vez que o clima organizacional é instável, conforme a influência que sofre de algumas variáveis.

Nos conceitos propostos por Souza (1978), no seu livro *Clima e Cultura Organizacionais*, encontram-se alguns pressupostos, que poderão ajudar a entender melhor o que é clima organizacional.

Para Souza (1978), cultura organizacional é o conjunto de fenômenos resultantes da ação humana, visualizada dentro das fronteiras de um sistema, sendo composta de três elementos: os preceitos, a tecnologia e o caráter.

Segundo o autor, por preceitos, entende que seja a autoridade e o conjunto de regulamentos e valores, explícitos e implícitos, que regem a vida organizacional, incluindo política administrativa, costumes sociais, estilos de gerência, rituais, cerimônias, tabus, tradições, dogmas, padrões de conduta esperada.

Tecnologia, para a autora, é “o conjunto de instrumentos e processos utilizados no trabalho organizacional, inclusive em suas relações com o ambiente externo, incluindo máquinas, equipamentos, divisão de tarefas, estrutura de funções, leiaute, racionalização do trabalho, recursos materiais, cronogramas, redes de comunicações, linguagem especializada, metodologia de serviços, etc.”

E, por caráter, é o conjunto das manifestações afetivo-volitivas espontâneas dos indivíduos que compõem a organização, incluindo alegria, depressão, agressividade, medo, tensão, malícia, entusiasmo, carinho, apatia.

Então, para Souza (1978), a cultura assim concebida coincide com três subsistemas principais da organização: o gerencial-administrativo, o tecnológico-estrutural e o psicossocial. Desta forma, a autora chega ao conceito de clima organizacional, que “é um fenômeno resultante da interação dos elementos da cultura. É uma decorrência do peso de cada um dos elementos culturais e seu efeito sobre os outros dois. A excessiva importância dada à tecnologia leva a um clima desumano; a pressão das normas cria tensão; a aceitação dos afetos, sem descuidar os preceitos e o trabalho, leva a climas de tranquilidade e confiança, etc. E, como cada um dos três elementos culturais é formado por diversos componentes, são inúmeras as combinações possíveis entre eles, criando-se climas de maior ou menor rigidez, realização ou emocionalidade”.

Para que se consiga manter um clima organizacional adequado, deve haver uma transparência de propósitos, em que os colaboradores em todos os níveis tenham confiança e sejam respeitados em relação às suas expectativas, pois, conforme Kanaane (1995), o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho reflete o grau de participação e colaboração dos envolvidos e que captar o clima e a cultura organizacionais e atuar no sentido de adaptá-los, tanto às demandas internas quanto às externas, vêm atestar o processo contínuo de desenvolvimento das organizações.

Também, são colocadas algumas variáveis, segundo Luz (1996), que afetam o clima organizacional, representadas por conflitos intra-organizacionais - ocorridos entre pessoas (*que é considerado normal*), grupos (*passa a ser preocupante*) e pessoas e organização (*prejudicial ao clima organizacional*) - fatores positivos e negativos da organização e fatores externos à organização.

Luz (1996) afirma que o clima é afetado pelos conflitos e pelos fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, bem como pelos fatores externos que ocorrem no contexto sócio-econômico e político, como, também, na vida particular dos funcionários.

Portanto, um clima proativo é função direta do estado de agregação e satisfação dos profissionais nas suas respectivas funções dentro da organização, pois conforme apontam os estudos, para garantir a eficiência e a produtividade, é necessário redesenhar os empregos para conferir-lhes novos atributos e reestruturar as organizações, criando desta forma um ambiente adequado aos empregados.

O desempenho humano possui dois componentes, a habilidade e a motivação, que podem ser estimulados no indivíduo. Quando se multiplica a habilidade pela motivação, os resultados são muito maiores em todos os níveis (SPITZER, 1997).

O trabalho provoca diferentes graus de motivação e de satisfação no trabalhador. As diversas abordagens sobre a motivação humana destacam o conceito de necessidade e o conceito de expectativa. A satisfação está ligada a um desejo e a motivação corresponde às ações selecionadas pelo indivíduo na busca do alcance das necessidades.

O trabalho possibilita ao indivíduo exercer sua potencialidade criativa, desde que as condições ambientais e profissionais sejam facilitadoras, levando à plena realização (KANAANE, 1999).

A motivação não é fixa na personalidade das pessoas, e todos podem ser motivados. Não é apenas baseada em recompensas. É de responsabilidade de todos na empresa, não só do gerente de recursos humanos ou departamento pessoal. Não é intuitiva, e existe uma tecnologia apropriada para enfrentar os problemas de motivação. Os funcionários hoje têm expectativas maiores que antigamente quando sua prioridade número um era a empresa; hoje a família e o lazer são mais importantes. Querem prosperar no trabalho e não apenas sobreviver, ser tratados como colaboradores e não como subordinados, participar do



planejamento e não receber alguma informação como forma de concessão, querem ser recompensados pelo seu desempenho e não receber o mesmo salário que outro funcionário que apenas vem trabalhar todos os dias (Spitzer, 1997).

Na realidade, a motivação consiste em liberação de energia. Esta energia vinda dos alimentos está contida no interior das nossas células e se não utilizadas se dissiparão e se perderão para sempre. Para se motivar alguém é preciso que se mexa com as emoções através da liberação de hormônios, especialmente a adrenalina. Pensamentos positivos sobre uma situação precipitam emoções positivas e os negativos, emoções negativas. As emoções positivas/relaxantes, como a felicidade e alegria, um elogio recebido, uma vitória alcançada, dão um estado temporário de satisfação, relaxam, não energizam.

Conforme Spitzer (1997), já as positivas/energizantes, como interesse, excitação e desejo, fazem com que as pessoas queiram fazer as coisas, ser produtivas e criativas e são a chave para a motivação humana. São vitais para o sucesso da empresa, pois liberam grande quantidade de energia motivacional construtiva. É preciso enfatizar emoções no futuro, especialmente o desejo deve ser estimulado, assim os funcionários se sentirão entusiasmados em relação ao seu trabalho. É diferente da necessidade que é algo essencial para a sobrevivência. O desejo é algo que se quer ativamente e quando é forte o bastante, nada é impossível. A satisfação é falta de motivação. A insatisfação dá origem ao desejo. Não existe ser humano excelente que se sinta satisfeito. As pessoas podem se acostumar com a mediocridade, mas jamais serão motivados por ela.

De acordo com o autor, existem oito grandes desejos humanos que, quando podem ser expressos, geram grande motivação e, quando bloqueados, geram raiva e frustração. São eles:

- O desejo de atividade é aquele em que os funcionários querem ser ativos, participar, querem variedade.
- O desejo de propriedade é inata à paixão por bens materiais. Caso se consiga com que os funcionários possuam o trabalho, eles o farão até por salários menores, trabalharão por muitas horas apenas para experimentar a sensação de propriedade.
- No desejo de poder o controle dentro ou fora do trabalho retira das pessoas o sentimento de poder pessoal que também é nato; elas querem fazer escolhas, controlar seus próprios destinos. Enorme quantidade de

força motivacional pode ser liberada através do *empowerment*, desejo de poder que começa a ser descoberto e passou a ser um tema de grande importância nas empresas.

- No desejo de afiliação todos têm desejo de interagir e socializar-se com outras pessoas. Prova disto é o fato do confinamento solitário ser uma punição tão severa; o local de trabalho é um importante meio de relacionamentos.
- O desejo de competência começa no primeiro dia de vida e é uma busca poderosa durante toda a vida. A sobrevivência depende dela e está relacionada com a auto-estima, que é o reconhecimento da própria competência; a oportunidade de ser competente é muito bem recebida por qualquer pessoa.
- O desejo de realização está relacionado com o sucesso e varia de pessoa para pessoa; o trabalho é um local bastante propício para se obter sucesso, para se realizar. O que motiva as pessoas são os desafios; elas gostam de realizar feitos no trabalho. Quando as pessoas se sentem bem em relação às suas conquistas, não precisam de recompensas externas, que, aliás, às vezes podem desviá-las do sentimento de realização.
- Pelo desejo de reconhecimento, uma das maiores forças, obtém-se liberação de energia e produtividade, e pode ser expresso de diversas maneiras, desde dinheiro a simplesmente 'obrigado'. Se não for adequado, a busca pelo conhecimento contínuo pode gerar punições ou mesmo deprimir o funcionário. Esta manifestação de estima tem grande significado para o ego, o que pode ser demonstrado pelo desejo de receber homenagens, troféus, medalhas, etc.
- Pelo desejo de significado as pessoas buscam um significado para suas vidas além da sobrevivência e da riqueza, algo com que possam se comprometer, uma missão que ultrapasse o ordinário e transforme sua existência em extraordinário. Muitas pessoas são capazes de dar a própria vida por uma causa que acreditem veemente (SPITZER, 1997).

Maitland (2000) cita, em seu livro *Como Motivar Pessoas*, a importância da motivação no desempenho profissional e algumas de suas teorias. Partindo das três principais teorias, ou seja, a pirâmide das necessidades, de Maslow, a teoria dos dois fatores, de Herzberg, e a teoria da expectativa, de Vroom, o autor faz um

paralelo entre elas e o grau de importância da motivação que cada uma desempenha, transformando essas teorias em situações práticas e cotidianas do ambiente de trabalho.

Maitland (2000) afirma que Maslow acreditava que todos os indivíduos apresentavam uma hierarquia de necessidades que precisavam ser satisfeitas. Essa hierarquia de necessidades é mostrada sob a forma de uma pirâmide (figura 06).

De acordo com o autor, as necessidades primordiais de um indivíduo são: conseguir ar, alimentos e água em quantidades suficientes para a sua sobrevivência (*necessidades fisiológicas*). Após estas terem sido atingidas, a motivação passa a ser para as necessidades de segurança. Assim que a pessoa percebe que está livre de qualquer ameaça de perigo ou ataque, suas motivações voltam-se para as necessidades sociais: amizades e o que lhes estiver relacionado. Um indivíduo que superou as necessidades de auto-estima e alcançou o reconhecimento por parte de outros indivíduos, volta-se para satisfazer as necessidades de auto-realização, até que se sinta realizado. No entanto, se as necessidades situadas em um nível inferior deixam repentinamente de ser atendidas, o indivíduo direcionará novamente sua motivação para elas.

Maitland (2000) afirma que, de acordo com Herzberg, existem dois grupos igualmente importantes de fatores relevantes à motivação de equipe. Ele afirma que fatores de higiene não chegam a estimular, mas precisam ser pelo menos satisfatórios para não se tornarem a causa da desmotivação das pessoas. Se os Fatores de Higiene (*condições de trabalho, pagamento, segurança no trabalho, relações no trabalho, práticas de supervisão e administração, política e administração da empresa*) estiverem em ordem e forem satisfatórios, cinco fatores-chave podem motivar a equipe: trabalhos interessantes ou que apresentem desafio, responsabilidade pelas tarefas e deveres realizados; sensação de se ter alcançado algo que valeu a pena; reconhecimento pelo trabalho realizado, pelo empenho e pelo desempenho; e a possibilidade de desenvolvimento pessoal, transferência de cargo e promoção. Herzberg acreditava que o trabalho em si é o principal motivador no ambiente de trabalho, e que todas as outras influências possíveis são de importância secundária.



Figura 06 - A Pirâmide das Necessidades.  
Fonte: MAITLAND, (2000).

Segundo Maitland (2000), tomando por base a pirâmide das necessidades e a teoria dos dois fatores, Vroom formulou a Teoria da Expectativa. Para ele, existem duas partes que compõem a motivação: os desejos individuais e as expectativas de alcançá-los. Esta teoria utiliza a palavra 'valência' para descrever o nível de um desejo em particular: um alto nível de valência indicava um desejo forte, enquanto que um nível baixo sugeriria que o desejo tinha menor importância para a pessoa, a ponto de este ser uma causa pouco provável de alguma motivação. No entanto, se um alto nível de valência age como motivador, o indivíduo também precisa sentir que esse desejo específico pode ser satisfeito (MAITLAND, 2000).

Embora todas essas teorias sejam valiosas, isoladamente nenhuma delas é suficiente para explicar a motivação humana. A motivação não está dentro de uma das teorias, mas está onde convergem a maioria delas. Falando de forma clara, todas as teorias são válidas, embora cada uma delas tenha sua própria abordagem e dê mais ênfase a alguns fatores do que a outros (SPITZER, 1997).

Uma das estratégias responsáveis para se obter a motivação é a prática da comunicação e do saber ouvir, as quais promovem resultados positivos e produtivos não só no trabalho como também em qualquer relacionamento interpessoal.

Para que se consiga isto, Maitland (2000) diz que é preciso ter como linha de frente um bom gestor de pessoas onde este deverá desempenhar um papel de líder, e não de um chefe qualquer que apenas dá ordens e assina papéis. Esta é uma das causas que vem trazendo muita desmotivação para os profissionais de hoje. Por isso é preciso ser um bom líder e estimular o trabalho em equipe. A equipe junto com seu líder deve compreender suas metas, sendo que estas deverão ser sempre palpáveis e realistas para que não surjam frustrações.

O gestor deve sempre discutir e concordar junto com o seu grupo, incentivar e reconhecer as qualidades, reavaliar e corrigir seu trabalho e sempre que possível fazer o *feedback*. Deve saber como identificar as características de sua equipe, reconhecer seus componentes e moldá-la adequadamente quando necessário. Toda e qualquer mudança, inovação e surgimento de novos objetivos devem ser explanados e claramente compreensíveis para todos os envolvidos.

Para que isto aconteça com sucesso precisa existir a transparência nas informações, a clareza de idéias e não fugir do principal, o objetivo que a equipe definiu e quer atingir, o que demonstra a importância de uma boa comunicação.

Maitland (2000) cita também a importância do aperfeiçoamento e atualização contínua dos funcionários; ele defende a auto-avaliação e reforça a idéia de valorização do funcionário não deixando de citar os salários diretos e indiretos que devem estar sempre de acordo com a legislação e equiparados com o mercado externo.

Não esquecer que salários e benefícios realmente fazem com que os funcionários compareçam ao trabalho, mas não os tornam mais dedicados, esforçados e inteligentes (SPITZER, 1997).

Segundo Kotter (2000), a maioria das organizações de hoje estão baseadas em modelos da era industrial, onde tudo se baseava em linhas de produção, com comportamentos forçados. Por mais benignos que pareçam, por mais disfarçados que estejam, estão baseados em tirania. Diante dos inúmeros problemas que se vive e da enorme velocidade que as informações circulam, há necessidade de evolução constante, e estes conceitos precisam mudar. Não é possível gerenciar organizações na era tecnológica com modelos da era industrial.

Segundo o autor, um produto que tinha vida útil de vinte anos, passou a ter quatro. A resposta a um questionamento de um cliente que podia levar dias, ou

muitas vezes nem ser respondido, hoje tem de ser dada em horas. O próprio computador que era substituído em quinze anos, passou a ser em três.

De acordo com Carvalho (1999), as organizações ainda estão presas a padrões de desempenho arcaico, na contramão da modernidade competitiva, resistindo o quanto podem à inovação permanente. A organização do futuro será a personificação da sociedade, baseada em propósito compartilhado, falando às mais altas aspirações do ser humano. Cada vez mais as empresas ou organizações estão se tornando incapazes de lidar com seus problemas. Cada vez mais as pessoas estão em conflito com as empresas que trabalham. Cada vez mais estão alienadas delas.

Hoock (1999) conceituou o que está ocorrendo nas empresas que não motivam seus funcionários quando ele mesmo fazia um trabalho que não lhe trazia estímulo algum num banco de grande porte, dizendo que, sem interesse, estava se considerando como se estivesse aposentado, pois suas ações eram mecânicas, 'fazia com o pé nas costas'; 'estava na aposentadoria na ativa', somente esperando o tempo passar.

Conforme o autor, as instituições dependem da saúde do meio em que vivem, dependem da saúde de outras instituições, dependem das pessoas que vivem nestes meios. O ambiente em mutação exige que a instituição mude imediatamente. Cada vez mais a situação se descontrola, as pessoas parecem ter sido criadas pela instituição e na realidade são as pessoas que as criaram. É necessário que se mantenha o pensamento na construção, pois, quando se perdem a esperança, a emoção e o entusiasmo em relação ao futuro, as pessoas inevitavelmente destroem, mesmo que não seja como objetivo, mas por inanição. O homem encontra-se à mercê de suas necessidades básicas, estando à busca, ainda que distante, de encontro consigo mesmo, de liberdade, de felicidade e de satisfação. É preciso perceber as necessidades do trabalhador para buscar atendê-las da forma como são, por mais complexas que sejam.

O autor estabelece ainda, que, quando se tem funcionários motivados, os resultados são mais positivos e produtivos. Eles vão se sentir parte da organização e farão de tudo para que os resultados sejam cada vez melhores, pois se o que for bom para a empresa e for bom para ele e sua família, ele sempre fará o melhor que puder e, quando não puder, pedirá ajuda a quem possa tornar aquilo melhor.

As empresas não podem motivar os seus colaboradores; apenas podem descobrir-lhes as motivações e proporcionar-lhes condições para a sua satisfação. Nova questão surge, entretanto: Como fazer com que os indivíduos acreditem que as condições que lhes são proporcionadas permitam a satisfação das suas carências? Como desenvolver situações motivadoras?

De acordo com Carvalho (1999), as situações motivadoras podem ser representadas dentro das seguintes ações:

- Desenvolver sentimento de urgência e necessidade leva à cooperação e motiva as pessoas para situações específicas;
- Sempre que possível envolver o maior número de pessoas nas decisões;
- Ter uma visão adequada com objetivo claro; todos devem saber o movimento certo para se atingir as metas;
- Utilizar o maior número de canais de comunicação; funcionário bem informado sente-se parte da empresa, agir conforme o discurso;
- Descentralizar o máximo possível o poder de decisão;
- Criar resultados em curto prazo para dar credibilidade ao projeto, ânimo aos participantes e desmoralizar os que são contra, cuidando para que não se considere a guerra ganha;
- Atacar imediatamente qualquer problema da empresa, isto transmite segurança aos funcionários;
- Criar identidade de cultura na empresa; é assim que fazemos as coisas por aqui!;
- Dar ênfase aos processos de treinamento e atualização dos profissionais (Carvalho, 1999); embora os treinamentos sejam motivadores, o que acontece depois é muito mais, pois muitas empresas abandonam os funcionários após o treinamento, esquecendo que as habilidades recém-adquiridas são frágeis e não são auto-sustentáveis.
- Deve ser de alta prioridade a transferência do treinamento para a prática. (SPITZER, 1997).
- Diminuição das estratificações salariais e recompensa motivam os que recebem baixas remunerações (Carvalho, 1999).
- A variedade de métodos de remuneração pode diminuir a dificuldade de recompensar de forma adequada tudo o que se precisa estimular, além de

não permitir que os funcionários se habituem às velhas formas de recompensas (SPITZER, 1997);

- Não oferecer benefícios diferenciados a grupos de pessoas dentro da empresa; o tratamento injusto é muito perigoso;
- Diga de forma objetiva e honesta o que pensa de cada um, isto é um grande fator motivacional (MORAIS e ALMEIDA, 1996);
- Desenvolvimento de bons relacionamentos é fundamental.

O principal objetivo da alta direção da empresa é assegurar um clima organizacional propício à realização profissional e comprometimento pessoal para se alcançar os objetivos da empresa (KANAANE, 1999).

Quando se consegue criar um clima organizacional que propicie a satisfação das necessidades de seus participantes e que canalize seus comportamentos motivados para a realização dos objetivos da organização, simultaneamente tem-se um clima propício ao aumento de eficácia da mesma (KANAANE, 1999).

De acordo com o estudo do clima organizacional, este demonstra em que grau as motivações e as relações sociais são percebidas como facilitadoras ou ameaçadoras pelo trabalhador.

Segundo Kanaane (1999), não se deve concentrar na cúpula a preocupação de alcançar os objetivos empresariais, para que se tenha o comprometimento pessoal e consenso quanto aos objetivos da empresa; é necessário difundi-los em todos os seus níveis.

Para se obter o comprometimento com os objetivos da empresa, melhorando o clima organizacional, algumas empresas estão adotando estruturas horizontalizadas, enxutas, onde as pessoas tendem a participar efetivamente das suas ações, do trabalho em equipe e do planejamento estratégico. Remuneração variável e flexibilidade de horário podem ser boas alternativas (KANAANE, 1999).

De acordo com o autor, são raras as empresas que consideram seu pessoal como parceiros importantes no negócio. A maioria ainda os considera como recursos produtivos e operacionais, como máquinas, instalações, materiais. Consideram os salários e vantagens como despesas, quando deveriam considerá-los como investimento.

As pessoas não querem se sentir meros números de contra-cheques, meras executoras de tarefas. Elas querem saber que nos mais altos escalões da empresa há pessoas que se preocupam com elas, que acompanham seu desempenho.



Querem se sentir aceitas, queridas, reconhecidas e saber que têm chances reais de crescimento (MORAIS e ALMEIDA, 1996).

Para Moraes e Almeida (1996), é preciso desenvolver um processo de motivação pela qualidade, com o envolvimento de todos na empresa, o que só ocorrerá se todos souberem o que é qualidade, através de um processo educativo. Melhorar a qualidade de vida no trabalho é ter funcionários bem treinados.

Para Kanaane (1999), a motivação está contida dentro das próprias pessoas e pode ser amplamente influenciada por fontes externas ao indivíduo ou pelo seu próprio trabalho na empresa. A motivação intrínseca e a motivação extrínseca devem se complementar através do trabalho gerencial. O gerente deve conhecer o potencial interno de motivação de cada pessoa e deve saber como extrair do ambiente de trabalho as condições externas para elevar a satisfação profissional. O ponto de encontro dessas duas posições é o conteúdo do cargo através de um desenho de cargo participativo e ajustado às demandas pessoais de cada ocupante.

Quando o comportamento se torna intimamente ligado a forças externas, o trabalho começa a depender de recompensas como salário e promoções, então é difícil manter a automotivação (Spitzer, 1997).

É difícil atender as necessidades do trabalhador, pois elas nem sempre são percebidas da mesma forma, assim como é complexo satisfazê-los.

O homem encontra-se à mercê de suas necessidades básicas, estando à busca, ainda que distante, de encontro consigo mesmo, de liberdade, de felicidade e de satisfação (KANAAANE, 1999).

Argyris (1988) diz que o comportamento motivacional não é uniforme mesmo que as carências dos seres humanos sejam, no essencial, as mesmas. As formas como elas se apresentam e a sua importância relativa varia de indivíduo para indivíduo. O comportamento dos indivíduos está relacionado com a forma como as suas carências foram ou não satisfeitas. Constrói-se, assim, uma personalidade, ou seja, um comportamento motivacional padrão que corresponde à experiência, à auto-imagem e ao desejo de cada um se considerar como uma pessoa única e distinta das demais. Esta construção dá-se principalmente pelo desenvolvimento organizacional.

De acordo com Bonfim (1995), o desenvolvimento profissional ganhou mais importância com a evolução da gestão de empresas do paradigma da administração científica para o paradigma do trabalho mais autônomo.

Segundo o autor, as organizações empresariais, tendo em vista o futuro de seus profissionais, mais e mais terão que investir nas suas carreiras, na estimulação de suas identidades profissionais. Na verdade ajudar as pessoas a construir seu próprio projeto de vida profissional, é, conseqüentemente, estar ajudando a construir o projeto das próprias empresas.

Encontram-se na literatura, diversos termos para designar atividades semelhantes. Entre eles, estão educação, treinamento, desenvolvimento e capacitação.

Entende-se por capacitação um programa que abrange tanto a aquisição de novas habilidades e conhecimentos, quanto o desenvolvimento de outras características comportamentais (Bonfim, 1995).

Neste sentido, utiliza-se tal definição para efeitos deste estudo. No próximo item se apresenta a conceituação de treinamento e desenvolvimento, por se tratarem de processos presentes num programa de capacitação. Uma das formas de se definir o tipo de capacitação é a partir do objetivo da mesma.

Bonfim (1995) descreve diferentes objetivos, agrupados em quatro tipos de treinamentos. O treinamento administrativo se ocupa essencialmente de técnicas e procedimentos administrativos de uma empresa, tais como: técnicas de planejamento e controle e procedimentos administrativos para o preenchimento de documentos em geral. No segmento de treinamento operacional, a grande ênfase está na capacitação do treinando para operar máquinas e equipamentos de produção.

Ainda segundo o mesmo autor, o treinamento técnico tem, como objeto de sua ação, a capacitação do treinando para atuar com conteúdos eminentemente técnicos e complexos, onde o fazer é precedido pelo saber (*fundamentação técnica*). O foco do treinamento gerencial é habilitar os vários níveis de chefias a lidarem com os aspectos de liderança, planejamento, controle, tomada de decisão, negociação.

De acordo com o autor são encontrados na literatura diferentes termos utilizados para denominar processos semelhantes. A opção pelo termo capacitação, neste trabalho, ocorreu por entender-se que este é o mais abrangente dos comumente utilizados. Apresenta-se, a seguir uma diferenciação entre tais termos. A intenção básica num processo de capacitação é a preparação da pessoa para lidar com situações novas e ocupar posições mais complexas ou carreiras diferentes da que esta desempenha.

É sabido que o treinamento e desenvolvimento são ferramentas importantes a serem utilizadas nas organizações a fim de que as mesmas possam acompanhar as transformações que estão ocorrendo neste momento histórico. Entretanto, é preciso definir o que é treinamento e desenvolvimento, bem como os demais conceitos relacionados com o aprendizado (BONFIM, 1995).

Faraco (1987), define desenvolvimento como o nome dado para os cargos a nível gerencial através das empresas, e treinamento é:... uma atividade de caráter permanente, necessária à administração de qualquer empresa (...), cujo objetivo é desenvolver a capacidade, complementar a formação e promover o aperfeiçoamento e desenvolvimento dos empregados, em conhecimentos, técnicas, habilidades e atitudes, para que se tornem bons profissionais e produzam melhores resultados para a empresa e para si mesmos.

Segundo Malvezzi (1994), até meados da década de 50, treinar significava produzir *know-how*, que era o instrumento pessoal que permitia ao trabalhador desempenhar as tarefas de sua função com a precisão, o ritmo e a seqüência de atos que eram previstos por organização e métodos. Desta forma, o treinamento se caracterizava como um instrumento necessário e suficiente à alteração do comportamento das pessoas.

Segundo o mesmo autor, os experimentos de *Hawthorne* deram à capacitação profissional uma dimensão mais psicológica ao incluir, no seu conteúdo, outros aspectos do ser humano, como os sentimentos e a influência dos grupos sociais. Os fatores, vistos como significantes no desempenho humano no trabalho, estenderam-se dos físicos e mentais para os sociais.

Malvezzi (1994, p. 24) diz: "Em vista disso, os alvos da capacitação profissional estenderam-se para as cognições, caracterizando suas tendências dos anos 50 e 60, evidenciadas pela freqüência de atividades como dinâmicas de grupo e até dramatizações".

Tal concepção leva a uma diferenciação da capacitação profissional em dois processos: o treinamento e o desenvolvimento.

Uma das visões em relação a esta diferença é que o treinamento se refere à instrução de operações técnicas e mecânicas. O desenvolvimento, por outro lado, está relacionado aos conceitos educacionais e filosóficos, envolvendo uma educação mais ampla para propósitos genéricos e de longo prazo.

No entender de Boog (1994), o treinamento pode ser considerado como uma pré-condição do desenvolvimento, conforme descrito a seguir.

Segundo Robbins (2000), treinamento é o que define como são formalmente divididas, agrupadas e coordenadas às tarefas dos cargos. O treinamento é o aperfeiçoamento do desempenho no mesmo nível hierárquico, ou seja, como algo à margem da carreira hierárquica, relacionado à instrumentalidade pessoal.

O desenvolvimento é a ampliação de potencialidades, tendo em vista o acesso na hierarquia de poder, ou seja, a capacitação do indivíduo para ocupar cargos que envolvem mais responsabilidade e poder.

Segundo Malvezi (1994), outra tendência refere-se à reconceituação da capacitação profissional como algo que vai além de aquisição de informações, mudança de atitudes e desenvolvimento de habilidades, para incluir a reelaboração de significados e a revisão dos referenciais de ação. Tende-se a organizar os programas menos dirigidos a habilidades específicas e mais voltados para a pessoa como um todo.

Segundo o mesmo autor, há uma preocupação que vai além das tarefas operacionais, que é preocupar-se com princípios morais e comportamentais que possam ser utilizados em um conjunto mais amplo de situações.

À medida em que a complexidade das organizações exige interações crescentes e complexas, as habilidades de relacionamento pessoal passam a ser prioridade.

A etimologia das palavras treinamento e desenvolvimento levam ao mesmo entendimento citado por Malvezzi (1994). Treinar é proveniente do francês *trahère* e significa trazer, levar a fazer algo. Vindo também do latim, desenvolvimento: *des* - para ênfase + *en* - para dentro, interno + *volvere* - mudar de posição, lugar; tomou entre nós o significado de fazer crescer, fazer alguém progredir em direções diferentes das que está acostumado.

Ao considerar que tanto o treinamento quanto o desenvolvimento desempenham a função descrita acima, Boog (1994) apresenta uma visão que é compartilhada por outros autores, como Donadio (1996), denominando os dois processos indistintamente sob a sigla Treinamento e Desenvolvimento, considerando que tanto um como outro processo se propõem a suprir a empresa com as competências que necessita para seu funcionamento.

Para alcançar tal objetivo, o planejamento e a aplicação da capacitação necessitam estar baseados em alguns enfoques. Dentre estes, cabe destacar os relacionados com a aprendizagem e a motivação, apresentados a seguir.

A aprendizagem é um dos enfoques do programa de capacitação e envolve tanto a aquisição de conhecimentos quanto o desenvolvimento de habilidades.

De acordo com Boog (1994), um dos principais objetivos de um programa de capacitação é a mudança comportamental dos treinandos através da aquisição de conhecimento e desenvolvimento de habilidades (*aprendizado*). De acordo com o autor, para que este objetivo seja alcançado, o instrutor pode utilizar alguns princípios da Psicologia da Aprendizagem. Dentre estes cabe destacar:

- Diferenças individuais: as pessoas são diferentes em relação à sua capacidade de aprender, e, por este motivo, é conveniente considerar as diferenças de aprendizado;
- Motivação: é importante considerar que a motivação é de natureza endógena e que uma capacitação só será motivadora se representar uma satisfação das necessidades do treinando; é importante que a capacitação seja motivadora tanto para a aprendizagem em si, quanto para a aplicação do conhecimento em outros contextos;
- Atenção: o desempenho do instrutor é imprescindível neste aspecto; contudo, a motivação e a disposição do treinando também exercem grande influência;
- *Feed-back*: o fornecimento de informações a respeito do desempenho dos treinandos é um facilitador do processo de aprendizagem;
- Retenção: o favorecimento da retenção dos conteúdos da capacitação pode ser facilitado pela ênfase dada ao instrutor através de recursos diferentes; e
- Transferência: um programa de capacitação que favorece a transferência de conteúdos para situações reais se mostra mais útil e significativo.

Ainda de acordo com Boog (1994), existem outros fatores envolvidos no processo de aprendizagem. Entre eles, pode-se destacar a abordagem pedagógica e a aquisição de conhecimento, descritos a seguir.

A forma que um programa de capacitação adquire, ou o modo como cada um dos princípios citados anteriormente serão utilizados, depende necessariamente

da abordagem pedagógica e do entendimento sobre aquisição de conhecimento que se adota.

Ressalta-se que existem aí, dois pólos do processo de aprendizagem: a abordagem pedagógica, que está relacionada diretamente ao instrutor, e a aquisição de conhecimento, que se relaciona com os treinandos.

Segundo Bonfim (1995), a metodologia que dá suporte à prática pedagógica proposta neste trabalho está centrada em dinâmicas de grupo, dramatizações, simulações e atividades práticas que têm, na Pedagogia Nova, sua sustentação teórica. No entanto, a metodologia preconizada pela Pedagogia Tradicional e bastante utilizada, tanto no ensino regular quanto em programas de capacitação, é de que o aluno seja um mero receptor das verdades universais que lhe são transmitidas, cabendo ao professor expor e demonstrar estas verdades.

Segundo o autor, apesar da prática constante da Pedagogia Tradicional nos programas de capacitação, o ideal é a utilização da Pedagogia Nova, que se justifica pelos pressupostos apresentados a seguir. Por incumbir ao instrutor o papel de apenas estimular e orientar a aprendizagem, a Pedagogia Nova é a teoria pedagógica indicada para o desenvolvimento das características estudadas.

Segundo Saviani (1991), trata-se de uma teoria pedagógica que considera que o importante não é aprender, mas aprender a aprender, onde o eixo da questão pedagógica desloca-se do intelecto para o sentimento, do aspecto lógico para o psicológico, dos conteúdos cognitivos para os métodos ou processos pedagógicos, do professor para o aluno, do esforço para o interesse, da disciplina para a espontaneidade, do diretivismo para o não-diretividade, da quantidade para a qualidade, de uma pedagogia de inspiração filosófica centrada na ciência lógica para uma pedagogia de inspiração experimental, baseada principalmente nas contribuições da Biologia e da Psicologia.

Nesta corrente pedagógica, o professor age como um estimulador e orientador da aprendizagem, cuja iniciativa principal cabe aos próprios alunos.

Segundo Bonfim (1995), um fato marcante, para a Pedagogia Nova, foi a industrialização que se fazia presente nos Estados Unidos e Europa e que influenciou a sociedade no todo com reflexos para a educação, que passa a centrar sua atenção nas diferenças individuais.

De acordo com o mesmo autor, é importante salientar que a opção por uma abordagem pedagógica depende das características individuais do instrutor e da capacidade das pessoas em adquirir conhecimento.

A aquisição de conhecimento consiste na parte do processo da aprendizagem que mais depende dos fatores individuais dos alunos.

Kim (1996, p. 66) fornece um roteiro explicativo sobre o ciclo de aprendizado individual e aquisição de conhecimento. “O cérebro assimila novos dados (reações do ambiente), toma em consideração as lembranças de experiências passadas, chega a algumas conclusões sobre o novo fragmento de informação (aprendizagem individual) e em seguida a armazena (modelos mentais individuais). Após processar o novo aprendizado, pode-se escolher agir ou simplesmente não fazer nada (ação individual)”.

Um dos principais autores que compartilham a visão de homem e de mundo da Pedagogia Nova é Carl Rogers, apresentando as questões referentes à aprendizagem, a partir da concepção deste.

Rogers (1977) apresenta dez afirmativas que traduzem sua concepção sobre aprendizagem, dentre as quais destacam-se:

- Os seres humanos têm natural potencialidade de aprender;
- Aprendizagem significativa verifica-se quando o estudante percebe que a matéria a estudar se relaciona com seus próprios objetivos;
- A aprendizagem que envolve mudança na organização de cada um - na percepção de si mesmo - é ameaçadora e tende a suscitar reações;
- As aprendizagens que ameaçam o próprio ser são mais facilmente percebidas e assimiladas;
- Quando é fraca a ameaça ao EU, pode-se perceber a experiência sob formas diversas, e a aprendizagem ser levada a efeito.

A partir desses pressupostos, as organizações estarão desenvolvendo a sua estrutura organizacional, chamada de Desenvolvimento Organizacional, que se caracteriza pela criação, aquisição e transferência de conhecimentos pela organização com o objetivo de gerar vantagens competitivas.

De acordo com Santos (1999, p. 35), “as pessoas expandem continuamente sua capacidade de criar os resultados que realmente desejam, onde surgem novos e elevados padrões de raciocínio, onde a aspiração coletiva é liberada e onde as pessoas aprendem continuamente a aprender em grupo”.

De acordo com Boog (1995), é uma ação planejada que envolve toda a organização, conduzida do topo, que tem a finalidade de aumentar a eficiência e a solidez da organização mediante intervenções programadas sobre o processo da mesma.

De acordo com o autor, essa definição evidencia que Desenvolvimento Organizacional é, antes de tudo, uma estratégia educacional que tem por objetivo permitir, com uma ação planejada de mudança, o aprendizado de novos valores.

Segundo Schein (1986), estes objetivos de base podem ser alcançados:

- Evitando-se o endurecimento nas modalidades de tomada de decisões;
- Favorecendo um clima de participação de todos os membros da organização;
- Procurando obter uma flexibilidade estrutural tal que permita à organização a capacidade de fazer frente aos problemas de mudanças.

Com a velocidade da mudança tecnológica existente e cada vez mais voraz, maior é a necessidade de desenvolvimento dos seres humanos que compõem as organizações empresariais e a sociedade como um todo.

Segundo Boog (1995), o desenvolvimento organizacional reconhece que o homem e suas características são elementos imprescindíveis da evolução organizacional. Se for abandonado o modelo máquina originário da visão científica da organização, valores e concepções tradicionais relativos ao homem, poder e organização devem ser repensados.

Bennis (1996) estabelece estes valores como:

- Uma nova concepção do homem baseada em um conhecimento acrescido de suas complexas e mutáveis necessidades, que substitui uma idéia do homem ultra-simplificada, ingênua do tipo ‘aperte o botão’;
- Um novo conceito de poder baseado na colaboração e na razão, que substitui um modelo de poder baseado na coação e na ameaça;
- Um novo conceito de valores organizacionais baseados em ideais humanístico-democráticos, que substitui o sistema de valores despersonalizados e mecânicos da burocracia.

Conforme Boog (1994), isto representava, na década de 60, o pensamento revolucionário do desenvolvimento organizacional. Hoje vê-se que os avanços políticos de Recursos Humanos, desenvolvidos por grandes e sofisticadas empresas, são muito mais orientados para fornecer respostas imediatas, repetitivas,



previsíveis para cada problema. Tais políticas não descobrem nenhuma parte nova da existência da organização e limitam-se a confirmar, racionalizando o que já foi dito. Buscam a representação e o controle da realidade, tentam reduzir a incerteza e a complexidade, obtendo como resultado final a impossível realização de uma perspectiva de expansão e de mudança original das pessoas e dos sistemas organizacionais.

### 2.3.2. Mudança Organizacional

De acordo com Goleman (1995), as organizações mudam, mas as mudanças são quase sempre limitadas, havendo uma tendência à estabilização e manutenção dos valores básicos e relações de poder vigentes, isto é:

- Há mudança aparente, quando a organização realiza alguma mudança a fim de preservar sua cultura;
- Há revolução cultural, quando os novos valores incorporados são antagônicos aos anteriores e isto representa um grande esforço dos membros fundadores, que constituíram a identidade organizacional em torno dos valores antigos, de substituí-los. É acompanhada, quase sempre, de fluxos de saída e entrada de pessoal e destruição de símbolos importantes; e
- Ocorre incrementalismo cultural, quando os valores propostos são complementares aos existentes, ampliando leques de alternativas de solução dos problemas.

Segundo o autor, a ação do mercado nacional ou internacional coloca para as empresas novos patamares de competitividade em termos de especificações e qualidade de seus produtos ou serviços, e de preço.

A ação do Estado e suas políticas econômicas e sociais são os agentes promotores das mudanças.

Mudanças na cúpula diretiva da organização, políticas mercadológicas, financeiras de RH, ou nas formas de organizar a gestão do trabalho podem também provocar mudanças. Numa organização qualificante deve-se pensar no *know how* não como um estoque de conhecimentos a serem preservados, mas como uma

competência na forma de ação ao mesmo tempo pessoal e coletiva. Tal organização pode desenvolver uma cultura mais favorável a mudanças.

Para Goleman (1995), a utilização da inteligência, em organizações com culturas mutáveis, envolve intermediações entre o homem e a natureza, entre a prática e a teoria, entre o ambiente e seus produtos, entre a análise e o objeto de determinada tecnologia, entre o sistema e a linguagem matemática; enfim, todos os aspectos que podem diferenciar ou aproximar acontecimentos naturais, novos ou inesperados.

Segundo o autor, se preciso for, várias crenças devem ser abandonadas e valores implementados/reconhecidos, seja na parte operacional ou administrativa da empresa, o que pode refletir em resultados expressivos. Deve ocorrer uma internalização dos novos valores de participação e responsabilização pelas metas.

Transformar uma empresa numa organização eficiente e competitiva depende de mudanças abrangentes, atingindo aspectos culturais (*atitudes gerenciais pró-melhoria*), relação dos trabalhadores com metas e objetivos das empresas (*atuação em grupo, por exemplo*), e operativas (*TQC, JIT, Kanban, CEP*), entre outros definidos por Moura (1989) e Goldratt (1994).

Quando nas relações de trabalho são introduzidas novas responsabilidades e atribuições aos trabalhadores, é necessário criar e desenvolver um ambiente de aceitação generalizada nos novos objetivos e metas da empresa.

Este processo de envolvimento e cooperação dos trabalhadores abrange todos os ambientes da empresa e deve ter como suporte o treinamento (*acréscimo de capacidade*), sensibilização e envolvimento da valorização profissional.

A centralização de decisões e a rígida hierarquia organizacional podem bloquear iniciativas de melhorias, seja em qualidade, preço e flexibilidade ou nas próprias relações de trabalho.

As decisões da hierarquia devem ter envolvimento e apoio dos trabalhadores de um modo geral, pois isto implica o próprio processo de aplicação das melhorias. Segundo Antunes (1991), embora diretores e gerentes de várias empresas entrevistados no setor tenham reafirmado a importância estratégica de iniciativas de envolvimento e mobilização dos trabalhadores, na prática observa-se que a maioria das empresas tem introduzido esses processos com pouca ou nenhuma negociação.

Ainda nesta obra, Antunes (1991) relata o depoimento de um diretor de determinado grupo empresarial, com empresas atuando no setor metal-mecânico,

que apresentou uma experiência através da qual uma unidade fabril do grupo, após organizar toda a sistemática gerencial e técnica para atuar em um ambiente de inovação, foi obrigada a retornar aos moldes tradicionais de gestão porque a experiência havia fracassado. A preparação e o treinamento para essa mudança ao nível de supervisores e trabalhadores não tinha sido suficientemente desenvolvida.

Entraves dificultando a mudança na cultura empresarial ou resistência às mudanças são:

- Investimentos destinados ao desenvolvimento de processos e produtos são geralmente muito fracos;
- Quadro de RH é limitado quanto à capacitação técnica para assimilar, adaptar e implantar os princípios e técnicas de gestão desenvolvidos em outros segmentos industriais;
- Baixo índice de padrões técnicos e de práticas de gestão e controle de produção;
- Ausência de políticas e práticas de treinamento interno, associado aos precários níveis de qualificação dos trabalhadores destes segmentos industriais; e
- Pouco envolvimento e participação dos trabalhadores nas metas e objetivos da empresa (*valorização do talento humano*).

A formação de uma posição de resistência, mesmo informal, no coletivo de trabalhadores, é prejudicada pela elevada rotatividade que caracteriza alguns setores e que impede um processo progressivo de formação de lideranças representativas e estáveis. A exemplo disso, Wisner (1994) relata casos onde o aprendizado é transmitido de acordo com a cultura de cada organização: nas indústrias de produção em massa, não raro vê-se surgirem manifestações emocionais, como crises de nervos ou desmaios nas oficinas femininas, e crises de raiva que podem chegar à quebra de material nas oficinas masculinas. Note-se de passagem a diferença entre as expressões de emoção socialmente autorizadas em função do sexo. De maneira mais precisa observa-se que essas crises emocionais se produzem normalmente durante o período de aprendizado. Não só é possível analisar essas diferenças, mas também modificá-las, quando a organização leva em conta a história cultural local.

Com a organização, por exemplo, de GTA (*Grupos de Trabalho*) dentro da empresa, obtêm-se resultados bastante satisfatórios em termos de qualidade do

trabalho, motivação e colaboração dos trabalhadores. Atribui-se aos trabalhadores a responsabilidade e o controle sobre a qualidade do seu próprio trabalho; reduz custos de retrabalho ou produtos. A cultura confere a identidade das pessoas.

Segundo Ferreira (1997), a mudança constitui um processo composto de três etapas:

- **Descongelamento:** representa a abdicação do padrão atual de comportamento em favor de um novo padrão; significa a percepção da necessidade da mudança.
- **Mudança:** ocorre quando há a descoberta e adoção de novas atitudes, valores e comportamentos; é a fase em que novas idéias e práticas são aprendidas, de modo que as pessoas passam a pensar e a agir de nova maneira.
- **Recongelamento:** significa a incorporação de um novo padrão de comportamento de modo que ele se torne a nova norma.

É importante ressaltar que estas etapas se repetem na medida em que outras inovações são implementadas na organização, formando um processo contínuo necessário para qualquer mudança.

Segundo Wood (2000), o processo de mudança ocorre dentro de um campo de forças que podem ser positivas de apoio e suporte à mudança e, negativas de oposição e resistência à mudança. Quando as forças positivas são maiores que as forças negativas, a tentativa de mudança ocorre efetivamente. Porém, quando as forças negativas são maiores que as forças positivas, a tentativa de mudança é mal sucedida e a mudança não ocorre, prevalecendo a velha situação.

De acordo com o autor, o agente de mudança deve tentar maximizar o efeito das forças positivas e minimizar os efeitos das forças negativas para poder conduzir o processo de mudança com eficácia. Toda mudança rompe a rotina e impõe uma ruptura com relação ao passado. Transformar uma empresa numa organização eficiente e competitiva depende de mudanças abrangentes, atingindo aspectos culturais (*atitudes gerenciais pró-melhoria*), assim como a relação dos colaboradores com metas e objetivos.

Para Senge (1998), os gerentes devem estimular e conduzir a mudança para criar organizações que aprendem. Essas organizações são aquelas que desenvolvem a capacidade contínua de se adaptar e mudar. Isso requer cinco disciplinas:

- **Modelos mentais:** as pessoas devem descartar seus velhos modos de pensar e as rotinas padronizadas, para resolver problemas ou desempenhar seus cargos para adotar novas maneiras de pesquisar, testar e melhorar.
- **Domínio pessoal:** as pessoas devem expandir continuamente suas habilidades de criar e inovar, comunicar-se abertamente com as outras (*ao longo das fronteiras verticais e horizontais*) sem temer críticas ou punições.
- **Sistemas de pensamento:** as pessoas devem pensar em termos de processos, padrões e inter-relações da organização com o ambiente, como parte de um sistema de relações e não simplesmente em coisas estáticas.
- **Visão compartilhada:** as pessoas devem ter uma visão comum e compartilhada daquilo que se pretende criar.
- **Aprendizagem em equipe:** as pessoas devem trabalhar juntas para intercambiar experiências e conhecimentos dos vários membros da equipe, a fim de tornar a ação coordenada, inovadora e engajada no diálogo.

Já para Robbins (2000), toda mudança requer um agente de mudança no interior de uma organização. Os gerentes ou líderes podem e devem fazer este papel, preocupando-se principalmente com a mudança planejada, ou seja, atividades de mudança que são intencionais e orientadas para metas.

Oliveira (1997) destaca o agente de mudanças como um agente de desenvolvimento e o define como alguém capaz de desenvolver comportamentos, atitudes e processos que possibilitem a empresa transacionar pró-ativa e interativamente com os diversos aspectos do ambiente empresarial.

Para o autor, este agente deve apresentar alguns requisitos necessários, como autoconhecimento, conhecimento da empresa, conhecimento do sistema considerado, bom relacionamento, bem como flexibilidade de ação, para tornar o processo de mudança planejada muito mais viável.

## 2.4. CAPITAL E TRABALHO

Alternativas inovadoras na busca da perpetuação da qualidade resumem-se num aspecto de suma importância nas organizações: O TOM Treinar, Orientar e Motivar (figura 07 e quadro 04). Segundo Campos (1992), consiste no desenvolvimento da qualidade associado ao desenvolvimento das pessoas. Fabricar

qualidade é sobretudo treinar, orientar e motivar, atendendo as expectativas dos clientes, funcionários e acionistas. A mesma pessoa que executa a tarefa, avalia se está conforme com os padrões.

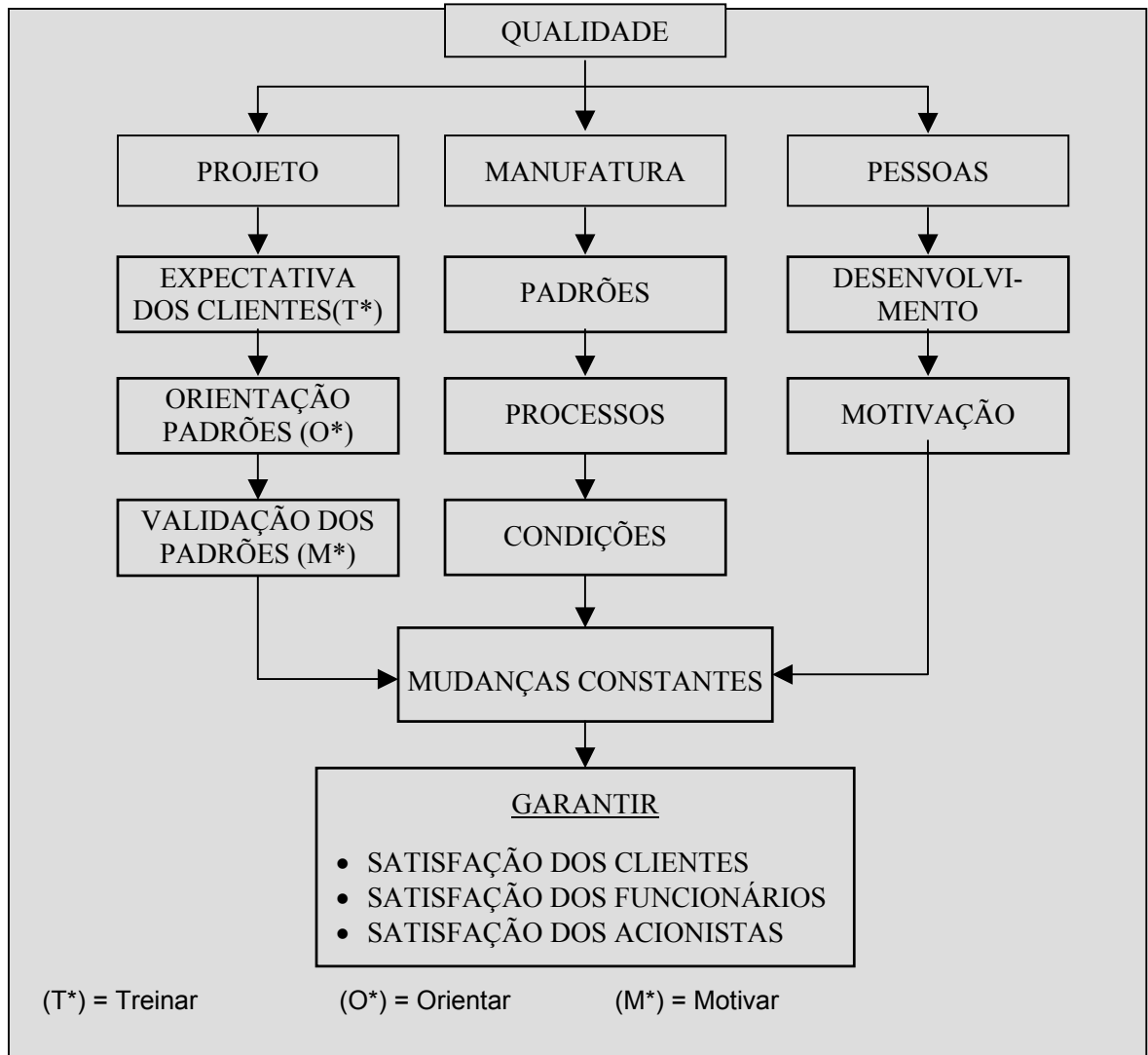


Figura 07 - Mudanças constantes para melhoria de clientes funcionários.  
Fonte: Adaptação de CAMPOS (1992).

Para Campos (1992), um trabalhador pode estar supertreinado, super-ferramentado e super-instrumentalizado. Se não tiver motivos para ter o prazer de fazer bem feito, dificilmente conseguirá manter a qualidade. Ninguém conhece melhor o trabalho do que o próprio homem que faz o trabalho.

Segundo o autor, uma forma de motivação seria não debater somente os erros, mas apreciar e elogiar algo que é bem feito, divulgar acertos/melhorias dentro da fábrica e reconhecer o talento criativo dos trabalhadores, profissionalizar a área

de Gestão de Gente para proceder a um evolutivo processo de mudança. Se a organização, perdendo com a saída de um talento, possui uma cultura forte que favorece a expressão da individualidade e do talento de seus membros, então se pode contabilizar também a essa perda uma certa quantidade de idéias e contribuições que nunca chegaram a ser expressas pelo gerente e que vão, junto com este talento, servir a outros senhores.

Campos (1992) estabelece que cada nível hierárquico possui funções nas atividades de rotina. Explicita isto através do quadro 04, no qual a função detém atividades definidas de rotina a serem cumpridas pelo detentor.

Administrar emocionalmente o trabalho de cada pessoa, em qualquer empresa, é sobretudo dar ênfase aos resultados de uma organização, com harmonia. Por definição, segundo Goleman (1999), é administrar sentimentos de forma a expressá-los apropriada e efetivamente, permitindo às pessoas trabalharem juntas, com tranquilidade, visando suas metas comuns. A produtividade está sendo expressiva, grandes mudanças estão ocorrendo no mundo inteiro, grandes invenções estão sendo feitas, e apesar disso, infelizmente, algumas estruturas permanecem inalteradas, ganham popularidade e resultados com a mesma facilidade que perdem. Até mesmo Einstein (*apud* GOLEMAN, 1995) declarou certa vez que nunca descobriu nada com sua mente racional, deixando com isto a própria tecnologia submissa ao homem.

FUNÇÃO	CONTEÚDO DAS ATIVIDADES DE ROTINA
Operador	1) Trabalha de acordo com os padrões 2) Relata imediatamente as anomalias descobertas
Supervisor	Os operadores estão seguindo os padrões estabelecidos para o seu trabalho? O supervisor deve inspecionar o trabalho de sua turma conscientemente e regularmente, descobrindo o trabalho que não é consistente com os padrões e corrigindo. Descobre e relata anomalias. Habilidade de descobrir anomalias. Hábito de relatar imediatamente. Usa os dois aspectos acima para avaliar e treinar os operadores. Toma medidas corretivas imediatamente de tal modo que a anomalia não volte a ocorrer.
Média Gerência ou Técnicos	Avalia a habilidade do supervisor de treinar os operadores para seguir os padrões e para tomar as medidas contra as anomalias. Se estes esforços forem inadequados, a média gerência deve prover treinamento para elevar o nível do supervisor.

Quadro 04 - Função de cada nível hierárquico nas atividades de rotina.  
Fonte: CAMPOS (1992).

Segundo Goleman (1995), na verdade, grandes políticas de recursos humanos todas as empresas têm, mas como aplicá-las? É de conhecimento que há carência de informações neste assunto em nível de Brasil e que a qualidade de vida no trabalho, administração de sistemas de um modo geral, os trabalhos em equipes, a existência de canais abertos de comunicação, o saber escutar e dizer o que se pensa - rudimentos de inteligência social - são ultimamente enfatizados em treinamentos, procurando reduzir as deficiências, os problemas que existem no local de trabalho e encontrar habilidades técnicas nos envolvidos.

De acordo com o autor, na prática o que prevalece é o imediatismo. O próprio número de erros relacionados a acidentes poderiam ser evitados ou minimizados. A queda do nível de produtividade, em qualquer organização, pode ser caracterizada por um decréscimo de eficiência, perdas, erros, acidentes de trabalho, absenteísmo, se a satisfação das necessidades das pessoas não é tratada, e isto não é um processo recente. O desenvolvimento do trabalho deve ser realizado com maturidade e serenidade.

Este sentido tranquilizador mostra que, em estudos como em Goleman (1995), o percentual dos acidentes aéreos são devidos a erros que poderiam ter sido evitados se a tripulação trabalhasse de forma mais harmônica, considerando que a tensão idiotiza as pessoas.

Ainda segundo Goleman (1995), estas pesquisas medem fatores como condições de trabalho, saúde, moral, compensação, relacionamento, comunicação, imagem da empresa e assim por diante. Não somos vítimas nem culpados, apenas seres humanos controlados por forças que talvez ainda não aprendemos a conhecer. Os custos de tal situação poderiam ser minimizados se pelo menos necessidades básicas do ser humano fossem atendidas e se a inteligência emocional fizesse parte do cotidiano, das atividades das pessoas, no inter-relacionamento de um modo geral. Considera-se novamente o princípio trabalhado por Malvezzi (*apud* BOOG 1994), de que a potencialidade para o trabalho do homem é o recurso para dominar e transformar a natureza em função de seus propósitos, e que tal desempenho dá às pessoas, segundo Boog (1994), o caráter de tecnologia.

Segundo Paladini (1995), as necessidades básicas do ser humano podem ser resumidas pelo menos em cinco expressões, a saber: segurança, social, estima, auto-realização e saúde.

– Segurança: estabilidade no emprego, valorização do tempo de serviço, etc.



- Social: relacionamento com colegas, sentimento de amizade, igualdade, etc.
- Estima: sentimento de confiança, delegação de autoridade sobre processos, possibilidade de participação.
- Auto-realização: possibilidade de autodesenvolvimento profissional.
- Saúde: prevenção e valorização.

De acordo com o autor, embora as organizações considerem alimentação, abrigo e ambientação, acabam deixando de atender ao auto-respeito e a auto-realização para conquistar o empenho das pessoas. Uma pessoa, segundo Maslow (*apud* BOOG 1994) vai ao mercado de trabalho e obtém um emprego, trocando então seu conhecimento, talento e experiência pessoal, pelo salário que vai resolver inicialmente suas necessidades básicas e de segurança. Na seqüência, buscam o atendimento às necessidades de estima, *status*, e auto-realização, com um ciclo atual simples e definitivo.

Para Boog (1994), as preocupações sufocam a razão das pessoas e a prática da inteligência emocional em organizações, proporciona benefícios favoráveis ao quadro funcional, à empresa, a seus clientes, e à qualidade de seus produtos. Quando há afirmações de que pessoas não conseguem lidar com pessoas (*seus semelhantes*) com os mesmos anseios, às vezes até pode-se dizer o mesmo horizonte, é fácil o êxodo de funcionários para ambientes em que se sintam melhor. Saber administrar com o coração é tomar decisões de modo mais humano e ter franqueza participativa, liberdade para se falar o que se pensa, recriar o espaço humano nas organizações. Mudanças tornam-se necessárias quando os seguintes sintomas aparecem: clima organizacional péssimo, desmotivação, greves constantes, problemas de liderança, entre outros do mesmo gênero.

Trabalhar com a inteligência emocional desenvolve as aptidões que ajudam as pessoas a entrarem em harmonia, serem éticas, reformularem o núcleo de idéias e valores a respeito de gente. Administrar a inteligência emocional é entender que cada pessoa que está ali dentro é necessária. Na visão holística (BOOG, 1994) isto é muito breve: a matéria, para o nosso corpo físico a tomamos emprestada do reino mineral e a ele devolvemos com a morte.

Nas organizações inteligentes, todos são responsáveis pelas atividades e ações. É fundamental estudar as inter-relações humanas e preparar novas lideranças democráticas para atuar nas organizações.

A aprendizagem emocional, segundo Moscovici (*apud* BOOG, 1994) é desejável e necessária para a mudança de atitudes e suas conseqüências no comportamento das pessoas em termos de atuação e eficiência. O envolvimento emocional, a conjugação de informações e experiências e sua incorporação por via intelectual e emocional, pensando e sentindo, analisando, raciocinando e expressando sentimentos, num misto de lógica e ingenuidade, permitem conscientização mudando a predisposição para agir.

Segundo Boog (1994), as abordagens informativas e formativas (*mudança comportamental*) estão se formando. A metodologia de laboratório é substituída por abordagens comportamentais mais cuidadosas no trato dos continentes individual e grupal, sobre o que vai ser feito, como e por quê.

Estas filosofias identificam o caráter, a personalidade da organização. Elas buscam saber qual é a energia que motiva as pessoas num dado momento e a elas são dadas oportunidades, pois já dizia Platão: não há delimitador do tempo para o aprender.

Goleman (1995) defende que as aptidões interpessoais determinarão o sucesso das empresas nos anos futuros. Se o talento humano for realmente reconhecido, deverá ser também reconhecido o sistema de remuneração. Deve ser substituído, melhorado, não se deseja mais que as pessoas/grupos mudem de posição na empresa pelo simples fato de terem ultrapassado seu conjunto inicial de atribuições.

A importância de aptidões da inteligência emocional, segundo Goleman (1995), é poder externar reclamações sob a forma de críticas construtivas, criar uma atmosfera em que a diversidade não se constitua numa fonte de discórdia e onde o trabalho em equipe seja eficaz.

Todas as atividades, incluindo o trabalho, têm pelo menos três aspectos: físico, cognitivo e psíquico. Quando se fala em inteligência emocional, sobretudo se trata da empatia em todas as situações, incluindo o grau de importância e dedicação atribuído à empresa e à família.

Para Goleman (1995), quando se faz referência a determinadas funções como, por exemplo, o setor de recursos humanos, é lembrado sempre como área, departamento, a própria diretoria e não os recursos humanos da empresa, porque estes recursos são limitados e porque a responsabilidade pela execução das funções não cabe somente a um setor, mas envolve a todos. Trata-se de um

processo interativo, que não pode ser limitado a áreas específicas de uma organização.

Neste contexto, ainda, cabe lembrar que o setor de RH não trabalha isolado e, como clientes internos e externos, cada um faz a sua parte, mesmo que defendida por alguns autores como Goldrat (1994), cuja tese é de que a soma dos ótimos locais não é a soma dos ótimos globais, parte-se do pressuposto que cada um tem responsabilidades e inteligência definida.

Valores e concepções tradicionais relativas ao homem, poder e organização devem ser repensados. Uma nova concepção do homem baseada em um conhecimento acrescido de suas complexas e mutáveis necessidades é necessária. As organizações, segundo Watzlavick (*apud* BOOG, 1994) são instrumentos criados pelos homens para servir a seus fins; não existem independentemente dos seres humanos. Isto significa que antes de processos existem pessoas.

Os talentos humanos de uma organização precisam saber o que é esperado deles, precisam de avaliações transparentes. Pessoas têm sua constituição básica de personalidade e identidade, passando por diversos “estados de espírito” (*alegres, tristes, animados, abatidos, entusiastas, deprimidos*). A organização também tem seu clima, ou seja, um estado de espírito que caracteriza sua forma de percepção e atuação num determinado momento.

Segundo Goleman (1995), o que se vê nas empresas são pessoas falando do paradigma holístico e praticando (*ainda*) o paradigma mecanicista/robótico. O T & D pode influenciar as formas de pensar, as gerências e as pessoas, e estimular o potencial humano.

Cabe à empresa dar atenção ao que as pessoas pensam e sentem, pois é assim que se julgam importantes e seguras, mesmo que a empresa não ofereça segurança.

A crítica também é necessária. Quando elas são temidas, quando são verdadeiros ataques pessoais, ditas com repugnância ou descaso, tornam-se a pior maneira de motivar as pessoas. Estas se sentem tratadas de modo injusto, agredidas, quase que sem moral. Por moral, entende-se o conjunto de regras de conduta ou hábitos julgados válidos, quer de modo absoluto, quer para um grupo ou uma pessoa determinada (FERREIRA, 1993).

Ainda segundo Ferreira (1993), as críticas devem oferecer sempre novas possibilidades de desempenho melhor e real, devem ser feitas a tempo, não quando

as coisas transbordam, se possível acompanhadas da arte de um elogio, o que engrandece as pessoas. Nunca devem ser criticados os talentos de uma organização, identificando um traço de seu caráter, pelo trabalho ter sido mal feito.

Para Bordanave (1991), a aprendizagem pode ser definida como o processo pelo qual se adquire experiências que levam a aumentar a capacidade, que levam a alterar disposições de ação em relação ao ambiente, que levam a transmitir, a agregar algo em outros enfim, que levam, por sabedoria, a mudanças de comportamento. Poder-se-ia dizer, ainda, que a aprendizagem seria uma modificação relativamente permanente na disposição ou na capacidade do homem, ocorrida como resultado de sua atividade e que não pode ser simplesmente atribuída ao processo de crescimento e maturação ou a outras causas, como doenças ou mutações genéticas.

Segundo este autor, outro fator importante a considerar é a renda, pois ela influencia diretamente o orçamento e a dependência e a distância entre o lar do funcionário e seu trabalho. O tempo disponível para a família não é uma vida separada da organização e quando as organizações ignoram este fato, passam a acreditar que o indivíduo tem duas vidas. O conflito entre o trabalho e a família não é apenas um conflito de tempo, mas de valores, que se puder ser administrado, melhor.

De acordo com Furtado (1997), acredita-se que as pessoas não se relacionam na empresa de forma diferente do que agem na família. Afinal, passam de oito a dez horas por dia da vida no trabalho, donde a convivência é muito maior com a empresa do que com a família, embora à família seja dado relevante grau de importância. Se administrado este fator, melhora-se o ambiente, a relação com a máquina, com os colegas, com a organização em que se está diariamente. O Gerente de “RH” da CST (Companhia Siderúrgica de Tubarão), Luis Carlos Fundação Pimenta, testemunha em reportagem que quanto mais alto o felicitômetro em casa, mais produtivo o funcionário.

De acordo com Furtado (1997), sabe-se que muitos sentimentos, hábitos, ou vicissitudes que as pessoas trazem em sua personalidade, são resíduos do que aprenderam em casa ou na escola. Preconceitos etnográficos, por exemplo, podem influenciar o ambiente de trabalho, porque pessoas com a mesma qualificação ocupam cargos diferentes, ou são candidatos aptos por pertencerem à determinada classe racial. O ambiente de trabalho deve convergir sempre para uma linha de fazer

melhor para o aprendizado contínuo, a fim de que medidas sejam tomadas com responsabilidade e segurança. O respeito ao indivíduo é fundamental.

Segundo Goleman (1995), na cultura de empresas como IBM, o ambiente de trabalho é tão importante que as pessoas são encorajadas a denunciar, ainda que mínimos, os atos de discriminação ou perseguição, ou até piadas ofensivas. E sabe-se que a IBM tem várias unidades industriais, atuando fortemente na manufatura de computadores de grande, médio e pequeno porte, além de serviços e *software*, sendo também citada em outras obras, como Boog (1994). Por sua vez, em grau comparativo com a Microsoft, esta última não tem fábricas e o seu patrimônio são as idéias e as pessoas que as colocam em prática.

É simples: se existem pessoas pensando juntas, aprendem a aprender. Estas pessoas despertam entusiasmo e guiam o desempenho de outras pessoas.

Melhorar o ambiente e a forma como as pessoas trabalham também requer alguns cuidados com relação às críticas. Como recomendações básicas de Goleman (1995, p. 168), quem critica deve sempre:

- Ser humano em emoções, interesses e necessidades;
- Ser específico, se possível dizendo qual é o problema, o que está errado, e o que pode mudar. Este primeiro passo deve ser sempre acompanhado de uma sugestão. Para cada crítica há uma solução;
- Fazer críticas sempre a quem diz respeito, em particular. Não é de interesse de outros o conhecimento do que se passa com aquele funcionário;
- Ser calmo e sensível ao transmitir um problema. A empatia é fundamental. Se isto não for possível, sugere-se que esta situação venha a ser resolvida após algum tempo. Se não, o problema pode aumentar ou ter conseqüências ainda piores; deve-se pensar antes de agir.

Para Goleman (1995), o problema nas organizações, diante de tantos exemplos, é a existência de pessoas que foram pouco estimuladas a pensar, e essas mesmas pessoas é que deverão produzir os novos conceitos e sistemas de operação da nova empresa. São normais, habilidosas, talvez só não tiveram oportunidades. A capacidade de raciocinar está voltada a premissas verdadeiras ou não; elas devem ser verificadas e avaliadas.

Ainda segundo o autor, até líderes em profissão, como professores, administradores de um modo geral, pais e demais que ocupam posições de

liderança importantes, podem fazer parte de “organizações”, pois podem contar com grande potencial para criar seu futuro, e sentir que, para aproveitar esse potencial, precisam desenvolver suas aptidões e habilidades, aprender, aprender sempre, aprender ainda a considerar o indivíduo e suas formas de pensamento.

De acordo com Goleman (1995), pode-se afirmar que a educação deve preocupar-se em integrar, produtivamente, o homem à sociedade, em prepará-lo para seu desenvolvimento para a vida.

Segundo Boog (1994), deve ser evitado o “treinar por treinar”, “treinar por imitação” (*modismos*) ou o treinar por “achismos” (*programas baseados no “acho que” e ou estabelecidos por impulsos*). O quadro de necessidades da organização, segundo o mesmo autor, não é apenas retrospectivo, mas, também prospectivo.

Eventos futuros ocorrem, isto é imprevisível. O que pode ser feito, recomendado por Möller (*apud* BOOG, 1994), é ter prevenção: quando os ventos da mudança chegarem, não construa abrigos, construa cata-ventos. Sobre tudo, há estudos que retratam, indicam e até respondem o que é necessário para haver Desenvolvimento Organizacional. É recomendado o estudo feito por Wazlawick (*apud* Boog, 1994), direcionando as atividades das organizações para aprendizagem, transformação do saber em ação, entendimento, aprofundamento e sentido da “razão de ser” da organização (*cultura, valores, missão*); atuação presente, interferência (*de forma processual e/ou antropológica*), competência e reputação, apresentação de resultados claros e visíveis (*que seja avaliada pelo que sabe e faz*).

Segundo Boog (1994), as pessoas que acreditam no potencial de desenvolvimento do ser humano e na educação permanente como condição básica de inovação constante, consideram que o modo de pensar do indivíduo pode ser a base para levar a empresa ao futuro. Estas mentes confiam que aprender é para toda a vida. Há poucos anos, as pessoas entravam em seu trabalho, batiam o cartão-ponto e deixavam o coração lá. Em seus processos não havia pessoas, pelo simples fato de que ‘elas não existiam’. A inteligência emocional desautomatiza o homem e resgata o orgulho pelo trabalho, orgulho este que o artesão sentia há mais de 200 anos, que por determinadas condições, situações, ou imposições, jamais foram por ele relatadas.

Para Bernardi (1997), manter os talentos de uma organização é providenciar resultados futuros; não é mais nem opção e sim estratégia, segundo Salles da Xerox

do Brasil, em entrevista ao autor. Cada pessoa possui um perfil próprio, características próprias que são aprendidas ao longo de suas vidas, e com a experiência que acumulam. Por mais entusiasmada e dedicada que a pessoa seja, e por mais que goste do que faz, seu compromisso com o trabalho termina no exato momento em que recebe uma proposta irrecusável. Os bons funcionários não esquentam cadeira.

Indivíduos que estão sempre aprendendo podem, por consequência, garantir o aprendizado organizacional. Com isto aplicam, transmitem, progridem, porque demonstram entusiasmo.

De acordo com Bernardi (1997), a força ativa é gente; por isso manter os talentos sempre em crescimento traz bons resultados. É importante relatar que todas as pessoas possuem vontade própria, idéias próprias e maneira própria de pensar.

Bernardi (1997) estabelece que a qualidade de vida, sobretudo, é ter um ambiente saudável, conversar, esclarecer dúvidas, trabalhar em harmonia, enfim ser tratado com carinho. Quando o nível de infelicidade no ambiente de trabalho está alto, começam a se intensificar as mudanças de emprego.

Segundo o mesmo autor, uma organização sem talentos estará condenada à mediocridade, à estagnação ou, no melhor dos casos, não progredirá no ritmo necessário para acompanhar a concorrência e dificilmente ocupará uma posição de vanguarda. Torna-se a cada dia mais prioritária a necessidade de tentar identificar mais profundamente traços de personalidade, aptidões inatas que poderão ser desenvolvidas ao longo do tempo e que sejam necessárias ao bom desempenho da empresa.

O que vai fazer diferença, a partir de agora, são as pessoas. Isto significa que o que guia o trabalho neste estudo são as pessoas; a medida de trabalho humano não é mais a máquina, a ponto de ser importante a empresa fazer uma entrevista de saída, sempre que alguém deixar a casa por vontade própria, conforme relembra Bernardi (1997), citando Roberto Wong, Diretor da Korn/Ferry International.

De acordo com Bernardi (1997), esta entrevista é tão importante quanto a entrevista de admissão dos talentos, porque uma pesquisa feita pela Towers Perrin entre 2500 funcionários de diversas empresas dos Estados Unidos mostra que 60% deles não recomendariam a seus amigos que procurassem emprego nas companhias em que trabalham.

O mesmo autor afirma que, quando uma organização ‘perde’ um simples talento, vai com ele tudo o que foi investido enquanto profissional, desde recrutamento aos cursos, seminários, viagens e benefícios. O tempo gasto para formar um novo profissional pode ser um ano, às vezes até três; os ativos que os funcionários levam junto quando vão embora são clientes, fornecedores, contatos de parcerias e até, por mais éticos que sejam, projetos de sua própria elaboração. Certamente isto é mais custoso para a empresa.

De acordo com Bernardi (1997), talvez o maior de todos os prejuízos deixados, quando um talento troca seu ambiente de trabalho por outro, é o fato de que, ao deixar a empresa, os talentos em geral vão fortalecer o concorrente, pois haverá outros cuidando dele; e quem sabe este pode ser o maior diferencial para uma empresa durar no mercado. Antes o funcionário não estava suficientemente preparado para enfrentar o que se chama de domínio tecnológico (*desafiar o crescimento*), porque ele estava desmotivado; logo, cai à produtividade. Se, a cada momento, com as melhorias das condições de trabalho e dos produtos de um modo geral, o mercado está agredindo as empresas, a solução tem que vir delas. Cabe a elas criar um ambiente de trabalho em que as ofertas externas não sejam tão atraentes.

Senge (1990) estabelece que a inteligência emocional louva o re-humanizar-se nas relações homem x trabalho, homem x natureza, homem x desenvolvimento; e no relacionamento interpessoal. Louva a harmonia econômica, ergológica e ecológica. Está percebendo que a recuperação da dignidade humana no trabalho deve ser urgentemente efetivada, uma revisão bastante ampla de valores, ou um grau de adequação, simpatia, ergonomia, que um determinado sistema e/ou equipamento oferece.

Segundo o autor, os administradores devem redefinir sua função, deixando de lado o dogma de planejar, organizar e controlar e compreendendo sua responsabilidade quase sagrada pela vida de tanta gente. O papel fundamental do administrador, segundo ele, é proporcionar condições para que as pessoas tenham uma vida mais enriquecedora possível.

Para Senge (1990), é de conhecimento de proprietários e funcionários que a qualquer momento pode vir um concorrente e oferecer mais, raptar bons talentos, ou ainda, que os mesmos (*os bons talentos*) optem por negócio próprio. É uma tendência brasileira diagnosticada pela Standard Ogivy & Mather mostrando que



mais da metade das pessoas pesquisadas consideram muito mais atrativo ter o próprio negócio do que trabalhar numa empresa. Isto se deve ao ambiente de trabalho basicamente, ou a outros fatores como clima organizacional, benefícios, valorização da família, cuidado com o bem-estar físico e espiritual.

Entre os fatores que contribuem para a satisfação dos profissionais estão os níveis de remuneração já altos, amizades pessoais, benefícios diversos, muitos anos de casa. Sobre este último indicador, segundo Bernardi (1997), os laços prolongados e ininterruptos com uma única corporação sinalizam experiência limitada e falta de ambição. Esse conselho é seguido à risca, por exemplo, por executivos que saem do curso de administração de Harvard. Em média, eles mudam de emprego três ou quatro vezes só nos primeiros 10 anos de carreira.

Assim, segurar os talentos é um trabalho que deve ser realizado todos os dias e previamente.

Segundo Bernardi (1997), estará mais protegida a empresa capaz de dar motivos para os bons profissionais compreenderem claramente que quanto mais tempo ficarem nela mais irão se beneficiar pessoalmente. Seus objetivos serão respeitados e terão espaço suficiente e empenho em aprender. Pessoas talentosas querem saber onde estão pisando, querem planos de carreira objetivos, querem sentir que estão se desenvolvendo e aprendendo na prática e com treinamentos.

Existem nítidas diferenças entre o Brasil e o Japão em sua forma de administrar. No Japão, segundo Senge (1990), quando uma pessoa permanece sentada e está em silêncio, ela está pensando, ninguém a interrompe. As questões ou hipóteses levantadas sob determinado assunto são feitas depois, quando ela 'se movimenta' em seu ambiente de trabalho.

Ainda, segundo Senge (1990), um exemplo prático de que uma empresa pode perder seus talentos, pode ser o de um determinado engenheiro (*desenvolvimento de produtos*) que, ainda cursando a Pós-Graduação, troca sua empresa pela concorrente direta, sem ganhar um real a mais. Motivo, falta de perspectivas. A organização pode ter uma estrutura hierárquica rígida e quando este talento percebe que, há muito tempo, não havia mudado de posição na empresa e que isto somente aconteceria em longo prazo, aposta em outra, porque sentiu que havia reciprocidade, pois essa empresa estava apostando nele.

Os talentos do mercado, que são alvos principais, estão sempre em busca de conhecimentos. São inquietos, nem sempre têm paciência de esperar até a

empresa considerar o momento adequado para começar a galgar degraus. Querem queimar etapas, querem autonomia.

De acordo com Gomes (1997), hoje o talento tem que se manter empregável e, para isso, uma reserva financeira é essencial. Uma boa reserva, por si só não garante um emprego novo, mas a sua falta manda lá para as alturas o grau de ansiedade de qualquer cidadão. Esta força tendencial voltada para o desempenho das pessoas faz com que aumente a procura e a concorrência por melhores talentos no quadro funcional. Diz-se que de ambas as partes é fundamental o aprendizado contínuo, o respeito ao ser humano, as perspectivas de carreira, a atenção ao tempo.

Algumas empresas como a HP-Hewlett Parckard, segundo Gomes (1997), introduzem um programa de benefícios em que cada funcionário tem liberdade de escolher aquilo que lhe interessa dentro da verba mensal determinada. A empresa continua pagando 70% das despesas com saúde, estudos e creche. Mas há um montante adicional em que podem ser jogados os 30% restantes destes gastos. A verba pode ser acumulada caso não seja usada completamente num determinado mês.

De acordo com o autor, para conseguir fazer uma boa contratação num ambiente ultracompetitivo como o dos Estados Unidos, as empresas lançam mão de uma tática milenar de ataque aos talentos alheios. Hoje nos Estados Unidos, no Vale do Silício, maior concentração de indústrias de ponta do planeta, usa-se qualquer arma desde que se consiga furar as defesas dos concorrentes e raptar bons profissionais.

Na Cisco Systems, por exemplo, segundo Bernardi (1997), a vice-presidente de Recursos Humanos Bárbara Beck declara: a ampliação de nosso quadro de profissionais qualificado é uma das principais razões para comprarmos uma empresa.

Neste caso, um acompanhamento cuidadoso é feito nos três meses seguintes a qualquer fusão para poder extrair o que de melhor eles possam dar. Segundo Bernardi (1997), a Cisco explica que recorre também, aos candidatos passivos - uma maneira elegante de dizer que procura e tenta atrair, seduzir e finalmente contratar funcionários de outras companhias. Estes talentos são abordados em feiras de arte, em festivais de cerveja ou em qualquer evento social,

por gente cuja função principal é coletar cartões e ficar conversando sobre as carreiras dos interlocutores.

Ainda segundo o mesmo autor, a estratégia de condicionamento está associada a supostos amigos, cuja função é falar sobre a Cisco, sobre o ambiente de trabalho, as possibilidades de ascensão. A estratégia de conquistar profissionais de outras empresas está desenvolvida a tal ponto que a página da *Internet* da Cisco tem um botão de escape; que em um segundo cobre a tela do computador com uma página de sugestões de presentes. Isso é feito para o caso de o chefe do funcionário passar no momento em que ele estiver se informando sobre o emprego na Cisco durante seu horário de trabalho.

Para Senge (1990), quando um funcionário, um talento humano se dedica de corpo e alma à determinada tarefa, atuando num ambiente propício, o clima organizacional é o respeito aos indivíduos e o seu empenho é uma consequência.

Outros estudos da literatura, como em Senge (1990), mostram que na organização de aprendizagem, os limites entre o que é pessoal e o que é organizacional são intencionalmente indefinidos. As organizações de aprendizagem fazem um pacto com seus membros, cuja essência é o compromisso da organização de sustentar o pleno desenvolvimento de cada funcionário, e o compromisso recíproco do funcionário em relação à organização. Apesar das limitações cognitivas dos seres humanos, aprender é aprender a aceitar, a adotar, a mudar e a criar.

Segundo o autor, hoje poucos profissionais se dispõem a suportar um ambiente de trabalho hostil, autoritário e marcado por disputas não éticas em nome do crescimento e de uma remuneração interessante. A qualidade dos conhecimentos também passou pelas últimas revoluções. Os mais jovens, com potencial de futuro, procuram saber mais, embora os sistemas humanos sejam infinitamente complexos.

Para Bernardi (1997), paralelo a isto as novas relações são mais exigentes em relação à qualidade de vida. As empresas estão deixando de ser organizações de cargos, para ser organizações de pessoas, diz Cabrera da PMC Amro International, segundo e acrescenta que as pessoas gostam de empresas transparentes. As companhias estão buscando o homem inteiro, aquele que leva para o emprego mais do que sua capacidade física de trabalho. Nem todas as companhias estão conscientes de que possuem um capital intelectual trabalhando

para elas e que, se suas habilidades não forem valorizadas, podem fortalecer o concorrente.

Segundo o autor, já nem se fala mais em recursos humanos, mas em terminologias como gestão de gente, utilizados por empresas como a Brahma, porque gente, pessoas, trazem lucros. Fala-se em Gestão Espiritual, que é administrar os sentimentos das pessoas e o vínculo delas com a empresa.

Essa nova gestão independe da lógica. O vínculo não está mais no contrato de trabalho; ele é sustentado, é eterno enquanto dura, provavelmente a mais fundamental de todas as armas de retenção. Para ser sadio o ambiente tem que ser permeado pela comunicação aberta e pela ética permanente.

Funcionários de empresas que conseguem vencer esses desafios, pensam dez vezes antes de sair, e na décima primeira costumam ficar. Foi o que aconteceu com Rodrigo Diago, gerente de processos da Andersen Consulting, segundo depoimento a Bernardi (1997), em que recebeu uma proposta dobrando-lhe o seu salário. No entanto, recusou, pois houve empenho da empresa para que ficasse e realizasse ali dentro mesmo tudo o que o motivava a sair. Um dos primeiros fatores foi se tornar um dos sócios da Andersen dentro de quatro ou cinco anos.

Todas essas técnicas de recursos humanos para reter talentos não funcionam se não houver uma filosofia abrangente, conforme declara, Jeffrey Pfeifer, professor da Universidade de Stanford. Continua afirmando que, se não houver uma profunda compreensão por parte de todos, sobretudo das lideranças, do que elas representam e de porquê são importantes para a organização, não agregarão nada além de resultados medíocres. É imprescindível dar o devido valor ao capital humano formado pelos talentos que a empresa consegue reter e mais aqueles que atrai. A escassez do capital humano tem o poder de matar a empresa, enquanto, pelo excesso, pode salvar-se ou ser empurrada para frente.

De acordo com Bernardi (1997), a empresa, ou a organização, ou a companhia, pode ser um lugar onde as pessoas se sentem bem, onde faz bem trabalhar. Mesmo em nível de Brasil ou unidades aqui instaladas, há diversos exemplos a serem citados de organizações onde são diversos os benefícios.

As prioridades e escolhas de alternativas para saber como reter os melhores talentos envolvem questões de segurança organizacional, auto-realização, segurança financeira, educação, saúde, autoestima, família e outros.

Bernardi (1997) apresenta síntese da literatura sobre capital humano e dentre os indicadores de Segurança Organizacional ponderáveis para os talentos humanos são citados:

- Liderar o mercado, ser digno de confiança;
- Ter um clima organizacional amigável, próximo, participativo, carinhoso e tranqüilidade na carreira;
- Ter um plano de participação nos resultados;
- Estar atualizada tecnologicamente;
- Possuir um plano de previdência privada;
- Ter promoções internas;
- Ter espírito de companheirismo entre as pessoas;
- Ter prêmios em salários, associados a metas de rentabilidade, satisfação dos clientes, acidentes de trabalho e eficiência;
- Criar programas de sugestões e idéias para melhorar o produto; e
- Formular um plano de carreira com perspectivas de crescimento.

Dentre os indicadores de Segurança Financeira ponderáveis para os talentos humanos cita-se:

- Financiamentos/habitação concedidos a preços simbólicos;
- Remuneração compatível e por competência individual; e
- Estabilidade.

A empresa, em tese, pratica uma filosofia de produtividade com relação à educação de seus talentos humanos quando mantém indicadores como:

- Fornecimento de ajudas de custo para faculdades, mestrados, educação de um modo geral;
- Fornecimento de subsídios à compra de material escolar; e
- Estímulos a cursos, treinamento.

De acordo com o autor, empresa, em tese dirigida por objetivos, pratica uma filosofia de produtividade com relação à saúde de seus talentos humanos quando mantém indicadores como:

- Reembolso de medicamentos;
- Ajuda na compra de remédios para aposentados na empresa;
- Plano de saúde (*livre escolha de médicos e hospitais*); e
- Tratamento odontológico para funcionários e filhos de funcionários com educação preventiva.

O talento humano elevará sua autoestima na medida em que existir respeito da empresa, isto é que a empresa possa:

- Valorizar o ser humano, como talento humano;
- Executar pesquisas salariais;
- Ter times onde, por exemplo, eles próprios decidam quem irá tirar as próximas férias;
- Ter auxílio-transporte;
- Ter uma comunicação aberta e franca;
- Dar os cumprimentos individuais em ocasiões de festa ou aniversário, ou número de anos do funcionário em dedicação à empresa;
- Compartilhar as decisões e não deixar as pessoas errarem sozinhas;
- Ter chances de progresso na carreira;
- Incorporar novas máquinas com a participação dos operadores;
- Pesquisar periodicamente os funcionários quanto a condições de trabalho, saúde, moral, compensação, relacionamento, comunicação, imagem da empresa, os sentimentos do funcionário em relação à empresa, e assim por diante;
- Priorizar as admissões por indicação do funcionário; contratar bem, poder identificar quem realmente compartilha dos valores da empresa;
- Fazer avaliações constantes e abertas sobre o desempenho dos profissionais;
- Oferecer a eles possibilidades concretas de realizações continuadas e de preferência que representem novos desafios;
- Incentivar as pessoas a dar idéias e deixar que elas sejam implantadas;
- Não demitir sem dar a chance/oportunidade de o funcionário melhorar seu desempenho, e, se mesmo isto for preciso, trabalhar de forma tal a minimizar o impacto psicológico; e
- Abolir o cartão ponto.

O talento humano poderá também ser valorizado quando existir preocupação da empresa com a família do funcionário, podendo:

- Oferecer cursos de orientação para casais;
- Oferecer cursos de corte e costura, por exemplo, para as esposas dos funcionários que queiram aumentar a renda familiar;

- Oferecer orientação pré-natal com *kit* de mamadeiras, por exemplo aos funcionários que serão pais;
- Ter um refeitório próprio; e
- Manter creches, lar para idosos, etc...

Outros indicadores poderão beneficiar o talento humano como:

- Ter opção do Regime *Home Office*; e
- Trazer periodicamente professores especializados na área para avaliar o desempenho da empresa.

Em muitas ocasiões a estrutura causa o comportamento e profissionais talentosos querem sentir que todo o seu potencial e a sua criatividade estão sendo aproveitados e valorizados. As prioridades e escolhas de alternativas para saber como não reter seus melhores talentos, situam-se entre os seguintes indicadores:

- Não oferecer qualquer um dos benefícios anteriores citados;
- Não dar às pessoas atribuições que qualquer um na empresa poderia ter ou que estejam abaixo do seu potencial;
- Indicar os erros e achar culpados; o ‘chefe’ tem poder para fazer isso;
- Separar em ‘duas vidas’ a história de seus funcionários, afinal não se misturam questões profissionais com problemas pessoais;
- Ignorar as expectativas de realização pessoal e profissional dos seus funcionários, não será permitido nem que sejam expostas;
- Variar as recompensas, cobranças e punições conforme o momento e a pessoa em questão; deixar isto bem claro na empresa;
- Ter uma estrutura inflexível de cargos e salários, onde todos poderão, igualmente, atingir a mesma remuneração (*ênfatizando que todos são iguais, não há diferenças na empresa*);
- Não atribuir os ganhos das pessoas a elas próprias, mas sim ao desempenho global da empresa e algumas vezes ao da equipe, nunca ao delas próprias;
- Não dar autonomia a ninguém na empresa, a menos que ocupe um cargo importante; e
- Tratar os profissionais e colegas como concorrentes, ou como se constantemente buscassem favorecê-los, nunca devem se sentir donos do negócio.

De acordo com Bernadri (1997), em muitas ocasiões a estrutura causa o comportamento; os profissionais talentosos podem se transformar numa equipe temporária e pouco sólida, ou até, a organização pode não ter nem condições suficientes para atraí-los. Nas organizações a administração emocional tem relação decisiva com os objetivos, pois poderão se desgastar devido à baixa tolerância pela tensão emocional. As razões, neste caso, 'guiam e controlam', e as emoções abandonam virtudes como a compreensão, a paciência, o respeito, a solidariedade.

Senge (1990) relata casos que podem definir o futuro das empresas, a exemplo da People Express: Era muito mais barato voar pela People Express do que viajar de ônibus. Isso atraiu tantos clientes que, no terceiro trimestre de 1982, ela era a empresa com maior número de partidas nos aeroportos de New York. Porém, com o aumento da demanda, os serviços começaram a cair; o diretor de recursos humanos queixava-se das dificuldades de encontrar mão-de-obra adequada e lhe sobrar pouco tempo para administrar o quadro de funcionários. Em novembro de 1982, um terço dos funcionários eram temporários, cerca de quatrocentos temporários. Em termos de contagem, o número de funcionários era suficiente, mas o treinamento necessário para acompanhar o rodízio de cargos e a administração em equipe demorava mais tempo do que nas empresa aéreas tradicionais.

Ao comparar a People Express com a Wonder Tech, Senge (1990) destacou a situação problema de cada uma e o resultado no mercado. Enquanto a variável crítica da capacidade na Wonder Tech era a capacidade de produção, a da People Express era a capacidade de prestação de serviços, ou seja, a combinação de pessoal, experiência e moral. A Wonder Tech fomentou seu crescimento através de um aumento agressivo da força de vendas; a People Express cresceu graças a um aumento agressivo da sua frota e do número de vôos.

Segundo o autor, ambas afundaram devido à queda do número dos padrões de qualidade e de serviços; sofreram as consequências da dinâmica de crescimento e sub-investimento, o arquétipo de sistemas que explica uma das maneiras mais comuns pela qual uma organização limita inadvertidamente seu crescimento.

Nos exemplos de Senge (1990), a valorização do talento humano surge como investimento organizacional, no qual é mister diferenciar o conceito de objetivo e de propósito de vida a ser incentivado para a preservação dos talentos. O propósito é uma espécie de direção geral; ao passo que objetivo é uma destinação específica, uma imagem do futuro que a empresa e seus talentos desejam ter. O



propósito é abstrato; o objetivo é concreto. Um exemplo de propósito organizacional é aumentar a capacidade dos talentos humanos na empresa, e de objetivo é treinar os talentos.

Quando os objetivos se desgastam é sinal que não há disposição para conviver com a tensão emocional. Por outro lado, quando existe compreensão com a tensão criativa e é permitido que ela atue (*não baixando o objetivo*), o objetivo torna-se uma força ativa. Pessoas realmente criativas usam o espaço existente entre o objetivo e a realidade atual para gerar energia. Quando se gera energia, é produzida uma identidade de trabalhador, definido por Dejours (1985) como a instalação de uma luta contra o funcionamento psíquico, que exige o recurso a um mecanismo patológico conhecido na psicopatologia com o nome de repressão. Esta última abole o desejo no trabalho, e até fora do trabalho. Trata-se de uma ilustração do que se designa com o nome de alienação.

Segundo Dejours (1985), a relação tempo, trabalho e família estão diretamente interligadas. O excesso de trabalho pode se tornar uma boa desculpa para fugir da angústia de voltar para casa e encontrar a família aborrecida. Para os profissionais muito bem sucedidos, existem mais pressões 'externas' a favor do tempo no trabalho do que no tempo com a família. São as condições impostas, as forças externas à relação do lar, o tempo curto para o diálogo, entre outros.

De acordo com o mesmo autor, a densidade do trabalho está ligada a uma organização precisa da atividade pela linha de produção ou pelas exigências horárias de um trabalho dividido em partes. Esta densidade mencionada é sobretudo a falta de definição de padrões em relação ao processo estabelecido e não encontrar entendimento para as relações que os funcionários podem apresentar. Pesquisadores acabam de mostrar que a densidade do trabalho noturno (*até uma hora da manhã*) influi diretamente no tempo de adormecimento, que pode atingir três ou quatro horas, nos casos de altíssima densidade.

Conforme Senge (1990), é fascinante ver como as pessoas descobrem que é inútil tentar arrumar suas vidas dentro dessa estrutura, e acabam por compreender que a única solução é modificá-la. Por exemplo, lutar por um sonho, ter equilíbrio e metas tangíveis. O indivíduo tem equilíbrio, aprendizado e projetos desde criança com seus brinquedos em miniatura e, quando adulto, com os objetos do cotidiano, que de igual forma continua descobrindo, aprendendo, criando, aperfeiçoando.

Acredita-se daí, que o ser humano possui um imenso desejo em aprender cada vez mais, seja aceitando, buscando ou adotando mudanças.

Segundo o mesmo autor, as organizações tradicionais, de um modo geral, estão preparadas para atender as três necessidades básicas do ser humano: alimentação, abrigo e ambientação..., mas não fazem o suficiente para conquistar a lealdade e o empenho das pessoas, o que só conseguirão quando atenderem a duas necessidades de ordem mais elevada: auto-respeito e auto-realização. Acredita-se que o ser humano deseja realmente viver num ambiente mais criativo, mas poucos estudos enfatizam até que ponto as organizações tradicionais empenham-se em manter as pessoas numa situação confortável se inibir seus impulsos de assumir riscos.

Senge (1990) cita a assertiva, lembrada por Simon, de que é impossível fazer experiências sem correr riscos; encontra respaldo, no pensamento de Shaw, de que a verdadeira alegria de viver é ser usado para um propósito que você mesmo reconhece como grandioso (...) ser uma força da natureza, em vez de ser um mísero punhado de aflições e ressentimentos, reclamando que o mundo não quer se dedicar a fazê-lo feliz.

De acordo Senge (1990), um ambiente propício ajuda, mas não elimina a necessidade de escolha. Organizações de aprendizagem só podem ser criadas por indivíduos que se dediquem de corpo e alma a essa tarefa, que possam como afirma potencializar suas ações. As organizações existem por causa das pessoas e grandes conquistas foram realizadas desde que o homem com seu trabalho acreditou no sistema.

O autor define ainda que o pessoal que não participa do trabalho, reduz o desempenho geral e é considerado peso morto; às vezes nem se fazem notar, só quando erram. Em grupos onde há altos níveis de estática social e emocional, seja por medo ou raiva, rivalidades ou ressentimentos, as pessoas não conseguem dar o melhor de si. Mas a harmonia permite a um grupo aproveitar ao máximo as capacidades mais criativas e talentosas de seus membros. Muitas coisas que as pessoas fazem no trabalho dependem de sua capacidade de recorrer a uma dispersa rede de colegas; diferentes tarefas podem implicar o recurso a diferentes membros da rede de trabalho.

A possibilidade de as pessoas formarem uma rede, na verdade transformá-la numa equipe temporária apenas para aquele fim, conduz a uma reflexão sobre a fala

de Picasso (*apud* Boog, 1994) de que todo ato de criação é em primeiro lugar um ato de destruição. O conhecimento metodológico desse processo de ruptura do novo é um fator crucial para o sucesso no trabalho; é importante que todos participem, que aprendam uns com os outros.

Conforme Boog (1994), cada um de nós é uma unidade indivisível, um ser uno e singular que vem à organização com diferentes aptidões, grau cognitivo e perceptivo. Se há diferenças visíveis entre um e outro indivíduo, é fato que suas habilidades também podem ser diferentes, em níveis diferentes também.

De acordo com esse autor, se todos possuem já identificadas suas reais funções, ou o homem certo para determinado trabalho com suas devidas atribuições, cabe a ele começar a implementar qualidade, atender aos requisitos, respeitar os padrões internos. E à empresa cabe, identificadas e estabelecidas suas reais funções, conceder recursos técnicos e treinamento suficientes e sobretudo reconhecê-lo como ser humano dotado de anseios e auto-realização. A organização assim o fará se estiverem estabelecidas as condições de padronização, a prevenção de problemas, as atividades de rotina que a levam a ocupar um lugar no mercado e manter seus talentos.

Para Boog (1994), entende-se que a extensão do trabalhador, do funcionário de uma determinada organização, do profissional aqui tratado como talento humano, é sobretudo seu lar, sua família, seu lazer, seu mais íntimo sonho. Mesmo que para as organizações, de um modo geral, tal ligação não seja mencionada pelos seus talentos, é importante que haja respeito aos seus anseios, sua cultura e sua história. A organização assim o fará se quiser manter seus melhores talentos, e eles com certeza a identificarão como uma extensão de sua casa. Serão histórias para contar.

## 2.5. LIDERANÇA

O verdadeiro líder não é aquele que conduz a massa, mas aquele que se antecipa a ela, percebe onde a massa vai dobrar, chega e vai à frente para surgir como o grande comandante. Liderança é obter resultado através dos outros (MORAIS e ALMEIDA, 1996).

Kotter (1989) diz que liderar é lidar com a mudança; é uma parte crescente do trabalho gerencial porque o índice de mudança está aumentando. Quanto mais mudança, maior é a necessidade de um líder.

Bennis (1996) conceitua liderança como sendo influência interpessoal em determinada situação e momento, que ocorre através do processo de comunicação humana para se cumprir um ou mais objetivos específicos. A habilidade de liderança não é nata, nem privativa a uns poucos superdotados; deve ser aprendida e fazer parte do cotidiano do gerente. A influência ocorre em função do relacionamento entre as pessoas e está relacionada ao conceito de poder e autoridade. Poder é o potencial de influência de uma pessoa sobre outras. Autoridade é o poder legítimo em função de uma posição numa estrutura organizacional. A liderança acontece em determinada situação e acontece de acordo com as necessidades. O grupo percebe o líder como o possuidor ou controlador de meios para satisfação de suas necessidades. Segui-lo pode ser o meio do grupo atingir seus objetivos.

Ainda segundo o autor, conduzir a percepção dos objetivos das pessoas em direção aos seus objetivos, no caso os da empresa, parece ser o papel fundamental do líder. Uma pessoa só consegue ser líder se for capaz de conseguir que os outros façam o que ela pretende, e só será bem sucedida se a perceberem como meio de satisfazer suas necessidades ou alcançar seus objetivos. Liderança é questão de redução de incertezas; é um processo de escolha ao ajudar o grupo a escolher; o líder tem potencial de decisão.

Segundo Spitzer (1997), para se alcançar uma motivação consistente e sistemática, é preciso que se tenha uma liderança forte no comando da empresa, que definitivamente será responsável pela motivação auto-sustentada na empresa como um todo.

De acordo com White e Lippitt (1983), existem três tipos de estilos de liderança: o autocrático, onde apenas o líder decide e dá as diretrizes, sem a participação dos subordinados, o que resultará em grande volume de trabalho produzido, porém com sinais de tensão, frustração e agressividade, pois a ênfase está no líder. O liberal, onde os funcionários têm liberdade para a tomada de decisões em grupo ou individualmente, com a participação mínima do líder, neste estilo o grupo não se saiu bem, com baixa produção e pouca qualidade, prevaleceu o individualismo, desagregação do grupo, insatisfação, agressividade e pouco respeito ao líder; a ênfase está nos subordinados e o estilo democrático, onde as

diretrizes são debatidas e decididas pelo grupo, que é estimulado e assistido pelo líder.

Segundo os autores, a quantidade de produção foi menor que a obtida no estilo autocrático, porém a qualidade, o nível de satisfação, integração do grupo, responsabilidade e comprometimento foram surpreendentemente melhor. A preocupação com os problemas das tarefas e com as pessoas é justa, não é arbitrária e estimula a participação; a ênfase está no líder e nos subordinados. Considerando estes três estilos, pode-se dizer que o líder deverá se utilizar de todos. Cabe ao bom líder, distinguir o momento, com que tarefa e com quem deverá aplicar cada um deles.

Blake e Mountan (2000) criaram a grade gerencial para definir os vários tipos de liderança, que consiste em uma tabela com dois eixos. O eixo vertical representa a ênfase nas pessoas e o eixo horizontal representa a ênfase na produção. Cada eixo varia de 1 a 9, representando menor ou maior ênfase, possibilitando 81 posições; porém, os autores destacam cinco:

- Estilo 1,1: Representa pouca preocupação com as pessoas e com a produção, é o mínimo esforço indispensável para permanecer na empresa;
- Estilo 9,1: Grande preocupação com a produção e pouca preocupação com quem está produzindo;
- Estilo 1,9: Grande preocupação com as pessoas sem se importar com o que elas estão produzindo;
- Estilo 5,5: Preocupação de obtenção de resultados médios, sem ênfases, é a tendência à mediocridade; e
- Estilo 9,9: É a tendência à excelência, tanto nos resultados de produção como na satisfação das pessoas.

É importante que o gerente identifique onde está localizado na grade, para saber como está liderando seus subordinados e como deveria estar, sempre rumo ao estilo 9,9 que é estilo da excelência gerencial.

Tannenbaum e Schmidt (1973) dizem que o comportamento do líder está relacionado com o grau de autoridade que utiliza e o grau de liberdade para tomada de decisões de seus subordinados; e o padrão de liderança será escolhido a partir da avaliação das forças presentes no gerente como seu sistema de valores, sua confiança nos subordinados, sobre seu conceito de como deve liderar e da sua segurança de lidar com situações incertas, das forças presentes nos subordinados

como sua necessidade de orientação superior ou de liberdade, disposição para assumir responsabilidades, segurança em situações incertas, interesse, compreensão e identificação do problema ou trabalho, experiência para resolvê-los e expectativa de participação nas decisões, além das forças na situação como o tipo de empresa, valores, políticas e diretrizes, complexidade do trabalho e eficiência dos subordinados. O líder poderá atuar de diferentes formas com diferentes funcionários, ou até com o mesmo funcionário de acordo com a situação.

Segundo Tannenbaum e Schmidt (1973), o líder deverá avaliar a situação e a capacidade do funcionário em resolver problemas, seu grau de eficiência para saber como deverá atuar.

O líder eficaz deve:

- Escolher adequadamente a sua equipe;
- Manter a sua equipe apta para desempenhar os papéis mais complexos que lhe forem delegados, através do treinamento, da comunicação, da inovação, da mudança de atitudes, do desenvolvimento de novas habilidades e conceitos;
- Focalizar o objetivo de maneira que todos tenham sempre em mente onde devem e querem chegar; rever o objetivo constantemente;
- Conquistar o comprometimento sincero das pessoas com relação às metas individuais, grupais e organizacionais;
- Motivar as pessoas através da própria tarefa, proporcionando condições para se alcançar todos os objetivos; elevar a auto-estima e o sentimento de realização de todos;
- Orientar seus subordinados para a ação, não deixando que se percam no caminho rumo aos objetivos, reformatar e redesenhar suas tarefas e cargos para o alcance e manutenção da satisfação profissional, para que as coisas aconteçam na empresa;
- Monitorar e avaliar desempenhos, fornecendo o *feedback* para que as pessoas possam melhorar constantemente;
- Possuir forte autoconfiança para que o grupo acredite estar sendo direcionado para o lugar certo; acreditar em si e no grupo que lidera são as principais fontes de inspiração dos subordinados;
- Ser muito habilidoso no relacionamento humano, fazer as coisas com e por meio das pessoas, ter instinto de comunicação, saber ouvir e falar,

receber e transmitir mensagens e idéias, ter empatia e simpatia, forte dose de calor humano e nem por isso deixar de usar sua autoridade de maneira firme e absoluta; deve impulsionar as pessoas para frente e não inibir comportamentos; suportar a pressão e amortecer o impacto sobre os subordinados, resistindo a frustrações, conseguindo forças para seguir adiante e levar consigo a sua equipe; conseguir automotivar-se pela auto-realização e motivar os outros pelos desafios e pelas recompensas;

- Ser criativo e inovador, apresentar novos desafios, novas políticas, culturas, procedimentos, novas maneiras de se fazer as coisas; isto requer uma ampla visão do negócio, pois a inovação deve iniciar ou estancar no ponto certo e na hora certa;
- Ser flexível; aceitar e adaptar-se facilmente às mudanças; adequar comportamentos às diversas situações, predisposição para negociação para escolher qual o melhor caminho para se alcançar os objetivos;
- Tomar decisões que conduzam à melhor consequência ou resultados, focando o objetivo e a ação necessária para alcançá-lo; como decisão é um processo de escolha entre duas ou mais alternativas e sempre analisar as consequências de cada uma delas;
- Recompensar para assegurar o esforço positivo do bom desempenho do funcionário, garantindo a justiça da distribuição da produtividade ou de outros incentivos;
- Preocupar-se com padrões de desempenho, sempre buscando a excelência, com produtividade e qualidade, assumir responsabilidades, ter orgulho do seu trabalho e da sua equipe, quase nunca utilizar a primeira pessoa do singular; e
- Clarificar situações confusas, apoiar a contribuição das pessoas, encorajá-las através do reconhecimento, reduzir tensões e reconciliar desentendimentos, modificar posições e admitir erros, perceber o moral do grupo e ajudá-lo a perceber.

Onde o comportamento é forçado, há tirania; onde é induzido, há liderança.

Segundo Lapierre (1995), na verdade os seguidores conduzem a escolha do lugar para onde serão conduzidos e o líder será aquele que resumir o sentimento geral da comunidade.

De acordo com o autor, liderança não é fazer bons julgamentos e agir com sabedoria quando se tem todos os dados, todos os fatos e todo o conhecimento. Isto não é nem sequer administração. É escrituração. Liderança é capacidade de tomar decisões sábias e agir com responsabilidade tendo apenas um claro senso de direção e valores corretos, ou seja, uma idéia de como as coisas devem ser, a compreensão de como são e alguma noção das principais forças que impelem à mudança. Liderança é ir à frente e mostrar o caminho.

Para Lapierre (1995), a primeira e suprema responsabilidade de quem pretende administrar é administrar a si mesmo. Para a administração do eu dedica-se pouco tempo e raramente domina-se, pois é muito mais fácil determinar e controlar o comportamento dos outros. Metade do tempo do administrador deve ser dedicado à administração do eu, para não perder a noção da ética, moral e espiritual desta atividade. A segunda responsabilidade é administrar quem tem autoridade sobre os outros. Um quarto do tempo deve ser dedicado a esta responsabilidade para se obter o apoio e consentimento, para atingir resultados construtivos, permitindo assim que os outros possam fazer o mesmo.

A terceira responsabilidade é administrar seus iguais, que são os que podem tornar a sua vida um céu ou um inferno. Um quinto do tempo deve ser destinado a esta tarefa, pois sem seu apoio, respeito e confiança dos demais pouco ou nada pode ser realizado.

A quarta responsabilidade é administrar os subordinados. Observe que sobrou muito pouco tempo para isto, pois se as pessoas escolhidas são decentes e é apresentado este conceito a elas, elas vão administrar bem a si mesmas, nos administrarão e administrarão seus iguais e repetirão o processo com seus subordinados. Só restará então reconhecer e recompensar os que merecem.

Segundo Lapierre (1995), há que se distinguir gerenciamento de liderança. O primeiro implica manter o atual sistema funcionando, através do planejamento, orçamento, organização, recursos humanos, controle e solução de problemas. Gerenciar é criar agendas contendo planos e orçamentos, desenvolver redes através de implementação, através de hierarquia, agir através do controle. O gerenciamento controla as pessoas empurrando-as para a direção certa. O segundo, liderança, baseia-se em visões e estratégias; visa gerar mudança útil. A implementação se dá através de uma rede complexa de relacionamentos e inicia pelo estabelecimento de uma direção.



Para Kotter (1999), há uma concessão de autonomia para que os indivíduos façam a visão acontecer. O líder está disposto a correr riscos, é capaz de produzir comportamentos altamente energizados, motivando as pessoas através da satisfação das necessidades humanas. É importante salientar que liderança complementa o gerenciamento, mas não o substitui. Uma empresa supergerenciada e subliderada planeja a longo prazo como panacéia para a falta de direção e incapacidade de adaptar-se a dinamicidade do contexto atual.

Quanto mais mudanças forem necessárias, mais liderança será demandada. O gerenciamento cada vez mais deve ser delegado a níveis mais baixos, expurgando-se as atividades desnecessárias, ficando os executivos com mais disponibilidade de tempo para liderar. Para alterar comportamentos precisa-se de liderança e não de descrição de cargos (Kotter, 1999), e para desenvolver liderança deve-se criar oportunidades desafiadoras para funcionários jovens e dispostos a enfrentar obstáculos.

Para Kotter (1999), cada vez mais os que ocupam cargos gerenciais podem ser considerados pessoas que criam agendas contendo planos (*a parte do gerenciamento*) e visões (*a parte da liderança*); são pessoas que desenvolvem redes através da hierarquia bem organizada (*gerenciamento*) e de uma rede complexa de relacionamentos convergentes (*liderança*); são pessoas que agem através do controle (*gerenciamento*) e da inspiração (*liderança*).

Já de acordo com Moraes e Almeida (1996), muitas pessoas sabem gerenciar e dar ordens, poucas sabem liderar e menos ainda lideram de forma holística, utilizando a capacidade de enxergar o todo, de forma real, sem pessimismo e sem otimismo demais. O líder holístico deve operar com ética e coragem para romper paradigmas que representem bloqueios injustificados. Deve ter muita criatividade, indispensável para a busca de soluções que viabilizem as mudanças. Não pode ser egoísta, egocêntrico e pensar que somente o que ele pensa da vida está correto. Deve ser conciliador, ter hábitos e culturas diversas, integrar inteligências diferentes, deve harmonizar para alcançar as metas. Ele sabe que o difícil não é ser bom, é ser justo.

Segundo os autores, a liderança deve incorporar em seu papel profissional posturas mais flexíveis com relação à crise de trabalho; terá que dar lugar ao interesse nas pessoas, em seus interesses e em suas motivações. A decisão grupal propicia clima favorável ao consenso, uma vez que considera como necessária a

perspectiva dos indivíduos interagirem e trocarem entre si experiências e valores individuais.

Para Kanaane (1999), o líder que postula uma filosofia centrada na pessoa pode freqüentemente conseguir maior flexibilidade e liberdade de ação. A liderança deve considerar a situação como variável fundamental para a determinação do estilo comportamental a ser adotado, uma vez que, ao atender aos objetivos organizacionais, deve proporcionar meios para que os indivíduos possam comprometer-se com as tarefas, responsabilizando-se pela execução do trabalho e percebendo que, a partir da realização do mesmo, poderá atingir em parte ou na totalidade as suas necessidades e expectativas (*motivação*). O grande desafio está justamente na habilidade do líder em conciliar pessoas e tarefas, sem perder de vista os objetivos e metas organizacionais.

A administração centrada no indivíduo tende a assumir um papel mais abrangente quanto ao cultivo da potencialidade e capacidade humana.

Drucker (1997) estabelece que aprender a liderar começa por conhecer a si próprio. Precisa-se ir fundo e colocar sua própria casa em ordem antes de liderar outras pessoas. Cada um carrega uma bagagem emocional formada desde a infância. Que modelos mentais carrega-se sobre si mesmo e os outros? Que valores e princípios realmente são importantes? Precisa-se trazer à tona esses pensamentos para compreender como eles influenciam o próprio comportamento no dia-a-dia.

## 2.6. O MÉDICO E A HUMANIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO HOSPITALAR

Segundo Yamamoto (2001), a medicina é geralmente definida como a ciência ou arte que cura e previne doenças, além de promover a manutenção da saúde. A medicina grega, mais primitiva, baseava-se na magia e na religiosidade: os sacerdotes praticavam a arte de curar em seus templos.

Para o autor alguns marcos: em 2700 a.C., na China, foi publicado o primeiro código terapêutico, apresentando a acupuntura como sua técnica principal. Em 1950 a.C., na Babilônia, fez-se a primeira codificação da profissão de médico, fixando a recompensa a ele devida em caso de cura e punição em caso de morte ou dano grave ao doente. Em 1700 a.C., os médicos egípcios já praticavam a cirurgia e o diagnóstico, tendo desenvolvido uma farmacopéia baseada em produtos naturais.

Em 800 a.C., na Índia, a medicina foi desvinculada da religião, época em que surgiram os primeiros ensinamentos com base na evolução anatômica. Em 600 a.C. descobriu-se a diferença entre veias e artérias, além da conexão existente entre o cérebro e os órgãos sensoriais.

Segundo o mesmo autor, em 500 a.C., os judeus registraram prescrições de medicina preventiva relacionadas à dieta alimentar, a cuidados higiênicos e a medidas de combate à peste e à lepra por meio do isolamento. Entre 467 a 370 a.C. atuou a Escola de Cós, criada e gerida por Hipócrates, considerado o pai da medicina, cujo princípio básico é a observação direta do paciente.

Asclépio é mencionado na literatura grega como Deus da Medicina. Na *Ilíada* (Antunes, 1991) de Homero, Asclépio é mencionado como um mortal bastante hábil na arte da cura, que ocupava o posto de chefe de Trica, região da Tessália, na Grécia, época da guerra de Tróia. Não podendo se ausentar da cidade, ele teria enviado seus dois filhos, Macaon e Podalírio, como médicos da armada de Aquiles. O culto a Asclépio como divindade curadora teve sua origem na Tessália, durante o século VI a.C., onde se expandiu por toda a Grécia. Alatinado pelo nome de Esculápio, incorporou-se ao *Panteon* romano no século III a.C., quando foi edificado um templo na Ilha Tiberina, atual Ilha de São Bartolomeu, no Rio Tibre. Foram registrados mais duzentos templos destinados ao culto de Asclépio, os *Asklepieia*, descritos por Pausânias no século II da era cristã como estabelecimentos aos quais os doentes acorriam na esperança de serem curados por intercessão divina.

O mito de Asclépio também projetou seus familiares como personagens tutelares da medicina. Sua mulher Epione era evocada para paliar as dores, Telesforo, o filho, representava a convalescença, a filha Higiéia era identificada com a manutenção da saúde, enquanto Panacéia, a outra filha, simbolizava a cura das enfermidades (Antunes 1991).

Landmann (1982) recupera a alegoria da competição entre as duas filhas pelo dom paterno. Ao invés de cooperarem, prevaleceu a disputa entre a medicina assistencial e curativa, figurada por Panacéia, e a higiene e a medicina preventiva, que tem em Higiéia o seu epíteto. E se Panacéia, como vem acontecendo, fosse a preferida da opinião pública, do governo e da classe médica, quem ouviria os vulgares conselhos de Higiéia?

Segundo Antunes (1991), o estudo das civilizações antigas reserva, em Roma, uma conjuntura sanitária onde essa competição parecia resolver-se em

sentido inverso. Desde cedo os latinos difundiram o culto à deusa Salus, conservadora da saúde, que se identificava com a deusa Higiéia dos gregos e que personificava a prosperidade e o bem-estar do povo.

No último século, a Medicina registrou a quase totalidade de suas vitórias científicas ao longo dos tempos. Suas conquistas abrangeram, segundo Rigatto (1973), três campos básicos: 1°. a preservação do organismo sadio (*vacinas, antibióticos, etc.*), 2°. substituição de partes do organismo doente (*próteses, transplantes, etc.*), 3°. o calote (*drogas para emagrecer, hormônios, a pílula e fortificantes*). Do ponto de vista científico, os três campos são igualmente respeitáveis. Do ponto de vista sócio-econômico, o primeiro é tão mais importante que reduz os dois últimos. Não obstante a disparidade de valores, o maior esforço do homem se concentra nos dois últimos.

Segundo Rigatto (1973), desta forma a Medicina fez coisas notáveis nas últimas décadas: dominou a doença infecciosa com as vacinas, curou as infecções com os antibióticos, corrigiu as malformações com cirurgia, exterminou a cárie com o flúor na água, o bócio com o iodo no sal, o beribéri dos amarelos com a tiamina da casca de arroz, o escorbuto dos navegantes com o ácido ascórbico da laranja, assegurou a sobrevivência das crianças com água e sal na desidratação, enganou a dor com anestesia, a ansiedade com tranqüilizantes e a depressão com os euforizantes. Neste período colaborou decisivamente para triplicar a vida do Homem no Planeta. Nas últimas décadas a Medicina foi um grande sucesso.

Em contrapartida, de acordo com Rigatto (1973), os médicos perderam prestígio. Protestos, reafirmações, ameaças, reformas, não têm conseguido evitar o paradoxo: enquanto a Medicina prova em números a realização rotineira dos milagres do passado, os médicos vêm esfumar-se o enorme prestígio social e, indiretamente, o sucesso financeiro que no momento passado os cercara.

Os médicos vêm perdendo seu prestígio através de uma decrescente soma algébrica dos valores. Faz muito mais coisas notáveis do que no passado, o que é um fator positivo segundo Rigatto (1973), mas tornaram-se facilmente disponíveis e passaram a atuar por mecanismo científicos destituídos de encantos.

Segundo Yamamoto (2001), estudo realizado pelo Conselho Federal de Medicina, em 1999, mostrou que o número de médicos cresce numa razão duas vezes maior que o crescimento populacional do País, e que a relação médico/paciente está longe de ser homogênea, conforme tabelas 02 e 03.

Tabela 02 – Taxa de crescimento anual do número de habitantes e taxas de crescimento anual do número de médicos.

Região	Habitantes	Médicos
Norte	3,9%	5,71%
Nordeste	1,18%	3,89%
Sudeste	1,68%	3,48%
Sul	1,36%	3,48%
Centro-Oeste	3%	1,93%

Fonte: YAMAMOTO (2001).

Tabela 03 – Relação médicos por habitantes no Brasil em 1999.

Região	Relação
Centro-Oeste	1/739
Sul	1/705
Sudeste	1/479
Nordeste	1/1.178
Norte	1/1.489
Brasil	1 médico para 673 habitantes

Fonte: YAMAMOTO (2001).

Quanto aos hospitais, a humanização deve ser entendida aqui como o “...estabelecimento da primazia efetiva dos direitos do paciente sobre a estrutura operacional e administrativa do hospital” (MEZOMO, 1977, p. 8).

O doente é a razão de ser do hospital, e não a doença. Quando a doença ganha o *status* de alvo central da atuação da equipe de saúde, passa a referenciar o doente. Este se transforma na ‘colostomia do quarto 45 A’ e desaparece o ‘indivíduo’.

O hospital, como qualquer empresa, às vezes perde de vista sua missão, aqui entendida como o conjunto de necessidades que pretende atender. As equipes de saúde então criam novos objetivos, tomando os meios como fins.

Segundo Mezomo (1977), a execução de procedimentos técnicos passa a receber todos os olhares, pois eles podem ser executados sem o envolvimento emocional dos funcionários. São, portanto, mais seguros, no caso de tensões que envolvem o ambiente de trabalho no hospital. A construção da humanização se fundamenta em dois pilares principais: investimento material e mudança de atitude.

Ainda conforme o autor, o primeiro exige a obtenção de verbas para investimento e o segundo pode sair bem mais barato, embora, na opinião deste autor, seja o mais difícil. Esta mudança de atitude começa pela direção, quando ela

se conscientiza de que a humanização é um projeto contínuo, complexo, inserido em todos os outros projetos que venham a ser desenvolvidos no hospital. Na verdade este conceito deverá constar do Planejamento Estratégico como política organizacional.

A elaboração do planejamento estratégico de forma participativa, prática não muito comum nas organizações hospitalares, poderá facilitar o processo de mudança. Através deste, serão analisadas as oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo, os pontos fortes e fracos do ambiente interno, a fixação da missão organizacional e dos objetivos gerais, a definição das estratégias, a nível empresarial, que permitirão ao hospital combinar os pontos fortes e fracos transformando-os em oportunidades, a implementação da estratégia humanizadora e exercer, efetivamente, um controle para assegurar que os objetivos e metas sejam atingidos (MEZOMO, 1977).

Se não há apoio técnico adequado e nem a prática do planejamento na instituição, a humanização não passará de uma falácia, pois ela sozinha não responde à necessidade de cura do paciente. A idéia de que o hospital só utiliza procedimentos atualizados, materiais e equipamentos de última geração, ajuda o paciente a sentir-se mais seguro; mas não é o suficiente.

Passado este momento, no qual o cliente toma ciência de que a infraestrutura hospitalar é adequada, começa então a busca, de paciente e familiares, por um atendimento que satisfaça às necessidades de atenção, gentileza, informação, segurança emocional, apoio, atitudes planejadas e organizadas, originadas pela fragilização decorrente do processo de adoecimento e hospitalização.

Nos objetivos da assistência à saúde, encontram-se dois importantes:

- prestação de atendimento técnico eficiente e cuidado integral à pessoa do paciente; e
- uma equipe de saúde humanizada tendo como traço comum entre seus componentes o relacionamento baseado na afetividade, respeito mútuo e compreensão.

Já uma equipe desumanizada traz como consequência a desorganização e a confusão constante dentro da instituição, onde pacientes são mal recebidos desde sua admissão até sua alta, prescrições mal feitas e/ou mal executadas, indiferença no relacionamento com o paciente, atendimento grosseiro a familiares e visitantes,

desrespeito a chefias, desorganização burocrática e administrativa, atritos freqüentes entre os funcionários e imagem da instituição desgastada na comunidade (MEZOMO, 1979).

Quando um programa de humanização alcança sucesso, percebe-se que as pessoas que procuram o hospital são encaradas como seres humanos, com identidades e personalidades singulares, e não simplesmente como números.

Os funcionários também têm, por parte da administração, um tratamento personalizado, havendo confiança mútua entre superiores e subordinados, sendo que a hierarquia existe mais com o intuito de organizar do que de fiscalizar ou punir. Há um canal de comunicação para as críticas e estas são geradoras de mudanças positivas. Os funcionários têm consciência de que a direção exige bom desempenho, mas, por sua vez, esforçam-se para oferecer melhores condições de trabalho. E finalmente, os funcionários estão geralmente motivados para participarem das propostas feitas pela instituição.

Druker, em seu livro “Desafios Gerenciais para o Século XXI”, coloca claramente que o grande desafio para as lideranças das novas organizações será a ‘administração da mudança’. Como promover mudanças em um meio impregnado de restrições tanto físicas como humanas, onde o clima da insensibilidade se transforma na autodefesa? Qual o risco do envolvimento, entidade paciente, na resolutividade final? Para atender a estas perguntas deve-se buscar, nos novos modelos de administração hospitalar, ações voltadas aos clientes, tanto internos como externos, que levem em consideração que ambos fazem parte de um processo associado em busca da satisfação e da cura.

As organizações hospitalares, estruturas cheias de paradigmas e preconceitos quanto à administração profissional e empresarial, terão que exercer um esforço acima do comum para superar suas próprias deficiências. Alcançar a humanização representa mudar as formas jurássicas de administração e a busca incessante do lucro desenfreado apenas. Significa mudar a consciência, a missão, a visão, as estratégias, os objetivos e metas tendo como foco principal o cliente e não a doença.

Destruir estas pontes que unem ao passado de uma administração ortodoxa, fria e desnutrida de idéias humanistas, será o início do processo de mudança. Isto só poderá acontecer com a formação de lideranças voltadas à mudança organizacional

e que sejam capazes de envolver seus colaboradores no processo, comprometendo-os com os resultados.

As instituições terão que criar sistemas de medição própria que buscarão saber qual a temperatura em relação ao desempenho e aos padrões dos líderes nos ambientes internos e externos. Estas lideranças buscarão ver as oportunidades que as mudanças propiciarão nas organizações e redesenharão o novo sistema. Alguns paradigmas terão que ser quebrados e as 'velhas pontes' destruídas, é claro.

A primeira ponte a ser explodida é a do passado, devendo-se abandonar o ontem, fazer o novo e decidir quanto ao mesmo. A segunda ponte é abandonar 'o quê e o como', e em seu lugar construir a ponte do Kaisen, buscando o aperfeiçoamento contínuo de si e de seus colaboradores alocando aí os seus recursos. A criação de mudanças de forma sistemática é o caminho para a inovação sistemática. A partir daí, a instituição inteira irá ver e sentir as mudanças como oportunidades. É preciso ter cuidado redobrado com as instituições mais tradicionais, onde a acomodação organizacional está sedimentada e tenderá a resistir com todas as forças para qualquer tipo de mudança.

Algumas variáveis devem ser consideradas e bem conhecidas para que as ações de humanização se pautem em informações confiáveis. Em primeiro lugar, é importante que haja uma nova postura para com o funcionário, no sentido de aprofundar o que se sabe a respeito de sua capacidade profissional e singularidade. Tais informações devem ser criteriosamente utilizadas com a finalidade de promover cada vez mais sua capacitação e utilizá-lo em setores para os quais esteja e se sinta apto a trabalhar. Definir um programa de educação permanente que aborde as questões técnicas e de comportamento é fundamental para o processo de mudança. Além de melhorar a qualidade e a eficácia, isto irá estimular o relacionamento entre as equipes a desenvolver suas capacidades, comprometendo-as com os resultados finais da organização. O objetivo é atingir um equilíbrio onde aconteçam relações de lealdade, respeito, amizade e honestidade. Atitudes arrogantes, egoístas ou vaidosas devem ser coibidas e é essencial que o funcionário saiba contornar situações difíceis.

A instituição deverá explicitar a sua missão, os objetivos da mesma e os das equipes, esclarecendo o que será exigido de cada um e de cada equipe. A avaliação dos desempenhos deverá sempre levar em conta aquilo que foi divulgado, acompanhando através de profissionais especializados aqueles funcionários que



apresentarem problemas em sua conduta ou atuação.

É essencial que haja o cumprimento de um organograma, com um sistema de comunicação vertical e horizontal eficiente. Os modelos que abordam unidades de negócios e a ênfase no trabalho de equipes são os mais recomendados para o processo de modernização da estrutura organizacional. Chefes e subordinados devem estar entrosados de forma amistosa. A organização deve procurar valorizar as lideranças naturais que surgem, canalizando esses potenciais para apoio aos objetivos da mesma. As normas e rotinas devem estar completas, precisas e ser de fácil aplicação. É importante que inspirem segurança em quem as aplica e em quem delas se beneficia. Devem proporcionar um *feedback* periódico para as equipes, motivando-as para a aceitação do novo sistema de administração.

A fim de estimular e manter a motivação, alguns pontos devem ser observados: condições de trabalho e ambiente adequados, evitar excesso de burocracia, material e equipamentos de boa qualidade, previsão de possibilidades financeiras e promocionais, incentivar atitudes de bom humor e compreensão no grupo.

Uma questão importante a ser abordada no processo é o envolvimento dos profissionais médicos no sistema de humanização. Nota-se que nem sempre os objetivos da classe estão alinhados com os objetivos da organização. Normalmente há uma total separação muito evidenciada quando os interesses são mais particulares e menos comprometidos com a estrutura organizacional. 'Tourear' este processo é tarefa dos líderes da organização e enquanto isto não acontecer, dificilmente a palavra humanizar se tornará em ação.

Liderança confiável, ética, transparência, administração participativa e ação planejada são processos estratégicos necessários e favoráveis à mudança comportamental. Isto tudo deverá estar alimentado por um sistema eficiente de comunicação no qual os profissionais médicos, as equipes de enfermagem, as equipes de apoio e de administração estejam envolvidas. Para tanto a tecnologia oferece condições fantásticas na área de comunicação; mas isto não será eficaz se os seres humanos envolvidos nos processos não dominarem esta tecnologia ou, ainda, se não estiverem sintonizadas na mesma frequência. Falar a mesma linguagem do topo da organização ao chão do hospital é tão importante quanto a implantação da mais alta tecnologia.

Este é o primeiro passo para que se quebrem as barreiras existentes e se

forme uma linguagem entendível que atinja o verdadeiro necessitado: o cliente. Esta visão holística, se disseminada em todos os patamares da organização hospitalar, tornará a compreensão dos processos mais acessível a todos os que a compõem.

É relevante acrescentar que todos estes cuidados referem-se às equipes de saúde, havendo ainda aqueles destinados a uma melhor estada do paciente. Estes últimos objetivam transformar o ambiente hospitalar em um lugar o menos formal possível, a fim de que, dentro dos limites, o paciente tenha sensação de aconchego e familiaridade.

A fim de concluir este tópico, Mezomo (1977, p. 39) apresenta a citação do Pe. Niversindo Cherubin que esclarece:

“A humanização do hospital não é uma técnica nem uma arte e muito menos um artifício, mas sim um processo vivencial que permeia toda a atividade do hospital e das pessoas que nele trabalham, procurando realizá-la e dar ao paciente o tratamento que merece como pessoa humana dentro das circunstâncias peculiares em que se encontra a cada momento no hospital” .

Humanizar as organizações hospitalares não mais faz parte de um modismo passageiro e esnobe, mas sim a busca da sobrevivência e da perenização das instituições que terão a difícil missão de equacionar a doença, o paciente, as estruturas organizacionais internas e os ambientes externos tecnológicos e de poder aquisitivo.

Para isto os seres humanos não colocarão apenas suas ‘mãos’ a serviço das instituições, mas também serão necessários seus ‘cérebros’ identificados e comprometidos com as pessoas e com os resultados.

Esse trabalhador do futuro terá que ter seus objetivos alinhados com os da organização e seus líderes terão que ter a competência visionária de transformarem estas forças em eficácia e resolutividade.

Nesta tarefa será necessária muita flexibilidade, persistência, observação, humor, autoconfiança, curiosidade, conhecimento, disciplina mental, inconformismo, fantasias e objetividade, não aceitando os erros como final de linha, mas como indicação de uma oportunidade de recomeçar outro rumo para se chegar à instituição humanizada.

As mega-tendências apontam para um novo milênio, em busca do interior dos seres humanos e isto leva a refletir e repensar o interior das organizações que

são movidas e formadas, antes de tudo, por pessoas que buscam ajudar pessoas. Se isto é uma verdade, a humanização hospitalar também o será.

## 2.7. QUALIDADE TOTAL

O conceito qualidade sempre foi considerado, embora só recentemente surgiu como função de gestão. Em sua forma original era voltada para a inspeção, passando, posteriormente, ser diferencial estratégico das organizações, envolvendo as funções de compras, engenharia e pesquisa de *marketing*, além das tradicionais, acrescentando, recentemente, a QVT – Qualidade de Vida no Trabalho.

Segundo Garvin (1995), nos séculos XVIII e XIX não existia o controle da qualidade tal como é conhecida hoje. Praticamente tudo era fabricado por artesões e artífices habilidosos ou trabalhadores experientes. As quantidades produzidas eram pequenas. A inspeção formal só passou a ser necessária com o surgimento da produção em massa e a necessidade de peças de reposição.

As modernas abordagens da qualidade surgiram aos poucos, através da evolução regular, e não de inovações constantes. Nos Estados Unidos essas descobertas podem ser organizadas em quatro eras da qualidade: inspeção, controle estatístico da qualidade, garantia da qualidade e gestão estratégia da qualidade.

A inspeção surgiu nos séculos XVIII e XIX com os artesões e era feita após os produtos prontos para assegurar uma alta qualidade. Este trabalho era informal, quando feito. Em 1819 havia um sistema de medidas sofisticado no Springfield Armory. Este sistema conferiu uma nova responsabilidade à inspeção, pois atividades antes executadas a olho nu foram substituídas por um processo mais objetivo, verificável. Dois inspetores, usando um instrumento de medição, tinham muito maior probabilidade de chegar ao mesmo resultado que dois outros que dependessem apenas de sua avaliação (GARVIN, 1995).

Do ponto de vista do controle da qualidade, segundo Garvin (1995), a principal conquista foi a criação de um sistema racional de medidas, gabaritos e acessórios no início do século XIX. Gabaritos e acessórios são dispositivos que colocam as ferramentas em posição ou seguram as peças enquanto estão sendo trabalhadas, mantendo-as presas para que as operações nas máquinas possam ser realizadas com exatidão e precisão. Com o amadurecimento do sistema norte-

americano de produção, as medidas tornaram-se mais refinadas e as inspeções passaram a ser mais importantes. No início do século XX, Frederick W. Taylor deu mais legitimidade à atividade, separando-a como tarefa a ser atribuída a um dos oito chefes funcionais necessários para o bom gerenciamento da fábrica.

As atividades de inspeção foram relacionadas mais formalmente com o controle da qualidade em 1922, com a publicação da obra *The control of Quality in Manufacturing*, de G. S. Radford, sendo a primeira vez em que a qualidade foi vista com responsabilidade gerencial distinta e como função independente.

Em 1924, a Western Electric criou um Departamento de Engenharia e Inspeção para tratar de questões da qualidade.

Em 1931 foi publicada a obra *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, de W. A. Shewhart, conferindo um caráter científico à disciplina. Nele Shewart deu uma definição precisa e mensurável de controle de fabricação, criou poderosas técnicas de acompanhamento e avaliação da produção diária e propôs diversas maneiras de melhorar a qualidade (GARVIN, 1992).

Com o controle de processo desenvolvido por Shewhart, foram formuladas técnicas estatísticas simples para determinação desses limites, além de métodos gráficos de representação de valores de produção para avaliar se eles ficavam dentro da faixa aceitável.

Com a Segunda Guerra Mundial, 1940, o Departamento de Guerra Americano formou um comitê para sugerir padrões na área da qualidade. Estes foram publicados em 1941 e 1942, com o principal enfoque do uso dos gráficos de controle de qualidade. Segundo Garvin (1995), surgiram os conceitos, nesta época, de níveis aceitáveis de qualidade (AQL).

Em 1945, com o fim da Guerra, formou-se nos Estados Unidos a Sociedade dos Engenheiros da Qualidade que, após um ano, fundiu-se com novas federações formando a Sociedade Americana da Qualidade.

Surge nesta época a primeira publicação da *Quality Progress*, revista oficial da ASQC. Até os anos 50 a maioria das tentativas de melhorar a qualidade eram baseadas na premissa implícita de que os defeitos tinham um custo.

Em 1951, Joseph Juran publicou o seu livro *Quality Control Handbook* que se tornaria a bíblia da profissão.

Em 1956, Armand Feigenbaun propôs o 'controle da qualidade total'.

Em 1961, a Martin Company, fabricante de mísseis, deu início ao conceito de defeito zero. Foram oferecidos estímulos aos empregados para baixar ainda mais os índices de defeitos. Zero defeito foi o último movimento importante da era da garantia da qualidade.

Segundo Garvin (1995) existem cinco definições de Qualidade:

- Transcendente: Qualidade não é uma idéia ou uma coisa concreta, mas uma terceira entidade independente das duas... embora não se possa definir qualidade, sabe-se o que ela é;
- Baseada no produto: Diferenças de qualidade correspondem a diferenças de qualidade de algum ingrediente ou atributo desejado;
- Baseada no usuário: Qualidade consiste na capacidade de satisfazer desejos;
- Baseada na produção: Qualidade vem a ser conformidade com as exigências; e
- Baseada no valor: Qualidade é o grau de excelência a um preço aceitável e o controle da variabilidade a um custo aceitável.

#### 2.7.1. Qualidade de Vida no Trabalho

No início do século, na medida em que os trabalhadores buscavam melhores condições no seu trabalho e a gerência se opunha, surgiu o conflito. A crescente desumanização do trabalho agravou ainda mais a situação. Foram tratados os sintomas em lugar de serem atacadas as causas (Davis, 1981). Historicamente atribui-se a Eric Trist (1975) e seus colaboradores, que desenvolveram estudos no Tavistock Institute, em 1950, em termos de uma abordagem sócio-técnica em relação à organização do trabalho, a origem da denominação Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, para designar experiências calcadas na relação indivíduo-trabalho-organização, com base na análise e reestruturação da tarefa, com o objetivo de tornar a vida dos trabalhadores menos penosa (Fernandes, 1996).

Walton (1973) estabelece que, paralela a essa realidade, houve, nos Estados Unidos, atos legislativos de proteção ao trabalhador, tais como: leis do trabalho infantil, jornada de oito horas diárias, quarenta horas semanais e proteção ao empregado acidentado. A partir da década de 30, nos Estados Unidos, ocorre a abordagem humanista, com o aparecimento da Teoria das Relações Humanas. Com

esse advento, uma nova linguagem passa a dominar o repertório administrativo: fala-se agora em motivação, liderança, organização informal, dinâmica de grupos, etc. Os antigos conceitos clássicos de autoridade, hierarquia, racionalização do trabalho, departamentalização, princípios gerais da administração, etc., passam a ser duramente contestados. O engenheiro e o técnico cedem lugar ao psicólogo e ao sociólogo. O método e a máquina perdem a primazia em favor da dinâmica de grupo. Subitamente, passa-se a explorar o reverso da medalha.

“A felicidade humana passa a ser vista sob um ângulo completamente diferente, pois o *"Homo Economicus"* cede lugar para o Homem Social. Essa verdadeira revolução na administração ocorreu justamente nos prenúncios da Segunda Guerra Mundial, ressaltando o caráter democrático da administração. A ênfase nas tarefas e na estrutura é substituída pela ênfase nas pessoas” (CHIAVENATO, 1997).

Os países europeus, após a Segunda Guerra, na tentativa de reerguer-se dos destroços, necessitavam da participação de seus povos. Criou-se, então, o Plano Marshall, com a finalidade de planejar e reabilitar a economia desses países.

Para Nascimento (1979), esse plano pode ser considerado a origem do movimento de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT. Essa idéia sofre desdobramento que varia hoje, desde a aplicação do enriquecimento de tarefas a equipes de montagem numa fábrica até co-gestão.

Nos anos 60, o movimento de Qualidade de Vida no Trabalho, através de líderes sindicais, governantes, cientistas e dirigentes organizacionais, tem um grande desenvolvimento através de pesquisa de formas melhores de realizar o trabalho. Nesta década, nos Estados Unidos, um maior incremento às preocupações com a Qualidade de Vida no Trabalho ocorreu, impulsionado pela criação da *National Commission on Productivity*, que teve como função analisar as causas da baixa produtividade nas indústrias americanas, seguindo-se a criação pelo congresso do *National Center for Productivity and Quality of Working Life*, com a função de realizar estudos e servir de laboratório sobre a produtividade e a qualidade de vida do trabalhador (FERNANDES, 1996).

De acordo com Rodrigues (1994), a paralisação dos programas de Qualidade de Vida no Trabalho - QVT, durante os anos 70, foi em razão da crise do petróleo, alta inflação e a competição internacional com as forças industriais do Japão que atacaram as potências do Ocidente.

A partir dos anos 80, passa a existir uma forte tendência em definir Qualidade de Vida no Trabalho – QVT pela maior participação do empregado dentro da organização, pelo fascínio que as técnicas administrativas utilizadas no Japão exerciam nas organizações ocidentais, passando a ser vistas como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade de produtividade.

Segundo Burigo (1997), a década de 80 foi marcada pela idéia de participação dos trabalhadores nas decisões organizacionais, ocasionando maior conscientização por parte dos trabalhadores que começaram a questionar seus direitos. É também uma situação onde as empresas se viram obrigadas a recuperar suas condutas em relação aos seus funcionários.

A Qualidade de Vida no Trabalho - QVT, assim concebida, gera uma organização mais humanizada, sendo que o seu ponto de partida é a noção de que os trabalhadores representam seres humanos e, nessa medida, devem ter suas potencialidades desenvolvidas e não usadas (DAVIS, 1981).

Na Europa, nos Estados Unidos, Canadá e México, a Qualidade de Vida no Trabalho está bastante desenvolvida. No Brasil estão se desenvolvendo algumas pesquisas sobre Qualidade de Vida no Trabalho, no sentido de ampliar o conhecimento e adaptar um modelo à nossa cultura (BURIGO, 1997).

Segundo Hackman e Suttle (1977), a Qualidade de Vida no Trabalho - QVT, afeta atitudes pessoais e comportamentais, tais como criatividade, vontade de inovar ou aceitar mudanças, capacidade de adaptar-se a mudanças no ambiente de trabalho e grau de motivação interna para o trabalho, que são fatores importantes para a produtividade do indivíduo.

Pode-se então dizer, retrospectivamente, que apesar do incremento nos anos 60, como registra Rodrigues (1991), a crise energética e a alta inflação que acometeram as grandes potências do Ocidente, e em particular os Estados Unidos no início da década de 70, desaceleraram e mudaram os rumos da QVT. No entanto, observou-se um interesse renovado por QVT ao final da década de 70, quando do surgimento de forte competição nos mercados internacionais, com participação especial do Japão e a divulgação de técnicas japonesas de administração nas organizações do Ocidente, fazendo com que os americanos questionassem seu modelo de gestão empresarial e comesçassem a reconhecer que talvez outros países estivessem fazendo algum tipo de gerenciamento diferente, que pudesse ter relação com sua eficácia (NADLER e LAWLER, 1993). Tudo leva a crer que o advento dos

Programas de Qualidade Total tenha igualmente despertado o interesse por QVT no Brasil, exatamente em função da globalização do mercado em termos de maior abertura para importação de produtos estrangeiros.

Entre os estudos destacam-se os desenvolvidos pela Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) e pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

Primeira Definição	QVT = Como uma Variável	1959 – 1972
Segunda Definição	QVT = Como uma abordagem	1969 – 1974
Terceira Definição	QVT = Como Métodos	1972 – 1975
Quarta Definição	QVT = Movimento	1975 – 1980
Quinta Definição	QVT = Como Tudo	1979 – 1982
Sexta Definição	QVT = Como Nada	Futuro

Quadro 05 – Evolução do conceito de QVT.

Fonte: NADLER e LAWLER, 1983.

No quadro 05, uma síntese da evolução do conceito de Qualidade de Vida no Trabalho, conforme Nadler e Lawler (1983).

Os autores definem o quadro acima da seguinte forma:

- QVT como uma variável (1959 a 1972): reação do indivíduo ao trabalho; era investigado como melhorar a qualidade de vida no trabalho para o indivíduo.
- QVT como uma abordagem (1969 a 1974): o foco era o indivíduo antes do resultado organizacional, mas, ao mesmo tempo, tendia a trazer melhoria tanto ao empregado como à direção.
- QVT como método (1972 a 1975): um conjunto de abordagens, métodos ou técnicas para melhorar o ambiente de trabalho e tornar o trabalho mais produtivo e mais satisfatório; QVT era vista como sinônimo de grupos autônomos de trabalho, enriquecimento de cargo ou desenho de novas plantas com integração social e técnica.
- QVT como um movimento (1975 a 1980): declaração ideológica sobre a natureza do trabalho e as relações dos trabalhadores com a organização; os termos administração participativa e democracia industrial eram freqüentemente ditos como ideais do movimento de QVT.



- QVT como tudo (1979 a 1982): como panacéia contra a competição estrangeira, problemas de qualidade, baixas taxas de produtividade, problemas de queixas e outros problemas organizacionais.
- QVT como nada (futuro): no caso de alguns projetos de QVT fracassarem no futuro, não passará de apenas um modismo passageiro.

É possível, segundo Fernandes (1996), também, atribuir-se a preocupação crescente com QVT à maior conscientização dos trabalhadores e ao aumento das responsabilidades sociais da empresa, conforme a opinião de autores como Huse e Cummings (1985). Tais autores relacionam países, entre eles a França, Holanda, Alemanha, Dinamarca, Suécia, Canadá e Itália como os que adotam em suas organizações a tecnologia e a filosofia de QVT, visando atender as necessidades psico-sociais dos trabalhadores, elevando seus níveis de satisfação no trabalho.

#### 2.7.1.1. Definição de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT

Segundo Rodrigues (1999), entende-se por qualidade de vida a resultante direta da combinação de diversas dimensões básicas da tarefa e de outras dimensões não dependentes diretamente da tarefa, capazes de produzir motivação e satisfação em diferentes níveis, além de resultar em diversos tipos de atividades e condutas dos indivíduos pertencentes a uma organização.

No início da década de 50, na Inglaterra, Eric Trist e os colaboradores estudavam um modelo macro para agrupar o trinômio Indivíduo/Trabalho/Organização. Esta nova técnica recebeu a denominação de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT, Rodrigues (1999); Trist (1975) estabelece que a QVT é de fundamental importância para as organizações, tanto dos países desenvolvidos, como dos países em desenvolvimento. Para Nadler e Lawler (1983), QVT é a grande esperança das organizações para atingirem altos níveis de produtividade sem esquecer a motivação e a satisfação do indivíduo.

Embora a preocupação da qualidade de vida no trabalho apenas tenha tomado as devidas proporções neste século, ela tem sido uma preocupação desde o início da existência do homem, e provavelmente apresentou-se com outros nomes ou títulos. Na verdade, com a sistematização dos métodos de produção nos séculos XVIII e XIX, as preocupações com as condições do trabalhador e a influência destas

na produção e moral do mesmo, vieram a ser estudadas de forma científica. Inicialmente com os economistas liberais, passando pela Administração Científica e Escola de Relações Humanas, o bem-estar do trabalhador e a adaptação tarefa/trabalhador foram estudados e teorizados de várias formas, algumas complementares, outras se contradizendo.

Nos últimos anos, a expressão Qualidade de Vida no Trabalho tem sido usada com frequência para descrever situações e métodos com objetivos diversos. Westley (1979) reforça tal posicionamento ao afirmar que com o mesmo título, Qualidade de Vida no Trabalho é aplicada numa diversidade de mudanças propostas nas organizações de trabalho, o que leva a uma confusão considerável. Atualmente a QVT é vista como um conceito global e como uma forma de enfrentar os problemas de qualidade e produtividade. Para o futuro a definição trará como consequência inevitável a descrença de alguns setores sobre o termo QVT (NADLER e LAWLER, 1983).

Para Guest (1979), QVT é um processo pelo qual uma organização tenta revelar o potencial criativo de seu pessoal, envolvendo-o em decisões que afetam em suas vidas no trabalho. Uma característica marcante do processo é que seus objetivos não são simplesmente extrínsecos, focando melhor a produtividade e eficiência em si; eles também são intrínsecos no que diz respeito ao que o trabalhador vê como fins de auto-realização e auto-engrandecimento.

Em termos dos efeitos da qualidade de vida no trabalho sobre o bem-estar das pessoas, Davis (1981, p. 304) refere-se a QVT como as “condições favoráveis ou desfavoráveis que resultam num ambiente de trabalho para as pessoas. O objetivo básico é contar com empregos que sejam excelentes tanto para o indivíduo como para a produção”.

Por outro lado Sekiou e Blondi (1984, p. 336) conceituam a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT como uma “explicação concreta de uma filosofia humanista, pela introdução de métodos participativos, visando modificar aspectos do local de trabalho, a fim de criar uma situação nova, favorável à satisfação dos empregados”.

Outros autores expressam sua preocupação em relação à satisfação das necessidades pessoais para a obtenção de uma melhor QVT. Nos estudos de Quirino (1987, p. 72), “QVT representa uma forma sistemática e globalizada do que era abordado na literatura de recursos humanos através de estudos da motivação, fatores ambientais, econômicos e da satisfação no trabalho.”

Além das condições ambientais que podem tornar o trabalho mais humano, autores, como Nadler e Lawler (1983), associam QVT a fatores que predizem porque alguns esforços com QVT têm mais sucesso que outros. Conceituam como um modo de pensar sobre as pessoas, trabalho e organização. Seus elementos distintos são: a) preocupação sobre o impacto do trabalho, sobre as pessoas e atividade organizacional, e b) a idéia de participação na solução de problemas organizacionais e na tomada de decisões.

#### 2.7.1.2. Categorias e Fatores da Qualidade de Vida no Trabalho Segundo a Literatura.

Alguns modelos foram escolhidos para que se possa sistematizar e identificar aspetos que, quando presentes numa situação de trabalho, elevam o nível de qualidade de vida.

Werther e Davis (1983), Modelo Teórico (quadro 06), especificam fatores ambientais, organizacionais e comportamentais que influenciam o projeto de cargo. Quaisquer mudanças destes fatores podem afetar a qualidade de vida da empresa.

Para Werther e Davis (1983), a maioria dos movimentos de Qualidade de Vida no Trabalho procuram tornar os cargos mais produtivos e satisfatórios, embora muitas diferenças técnicas são utilizadas sob este mesmo título. Os mesmos reconhecem que a qualidade de vida é afetada por muitos fatores, como condições ambientais, remuneração, supervisão e outros; entretanto afirmam que é a natureza do cargo que envolve mais intimamente o trabalhador.

ELEMENTOS ORGANIZACIONAIS	ELEMENTOS AMBIENTAIS	ELEMENTOS COMPORTAMENTAIS
Abordagem Mecanística	Habilidades e disponibilidades de empregos	Autonomia
Fluxo de trabalho	Expectativas sociais	Variedade
Práticas de trabalho		Identidade de tarefa Retro-informação

Quadro 06 – Elementos do projeto de cargo fonte.

Fonte: WERTHER (1983).

Reconhecem os autores que não é possível satisfazer todas as necessidades dos funcionários do projeto de cargo; entretanto se propõem a analisar e estudar a natureza e a estrutura do cargo como uma forma de melhorar a

qualidade de vida dos trabalhadores.

Albrecht (1992) visualiza a Qualidade de Vida no Trabalho – QVT como forma de medir clima e cultura organizacionais. De acordo com o autor há uma semelhança com Walton ao citar os fatores que envolvem uma melhor qualidade de vida a) Um trabalho que valha a pena fazer; b) Condições de trabalhos seguros; c) Remuneração e benefícios adequados; d) Estabilidade no emprego; e) Supervisão competente; e) *Feedback* quanto ao desempenho no trabalho; f) Oportunidades para aprender e crescer no emprego; g) Uma possibilidade de promoção com base em méritos; g) Clima social e positivo; h) Justiça.

Nadler e Lawler (1983) indicam como atividades representativas da Qualidade de Vida no Trabalho – QVT a participação nas decisões; a reestruturação do trabalho através de enriquecimento de tarefas e grupo de trabalho autônomo; a inovação no sistema de recompensas com influência no clima organizacional; a melhora do ambiente de trabalho no que se refere a horas de trabalho, condições, regras e meio ambiente físico, entre outros.

Siqueira e Coletta (1989) identificam como principais fatores determinantes da Qualidade de Vida no Trabalho – QVT as relações interpessoais, os colegas, o chefe, o próprio trabalho, a política de recursos humanos e a empresa, configurados em cinco categorias, a saber: trabalho, política de recursos humanos, indivíduo, interações pessoais, e empresa.

Lippit (1978) considera situações de trabalho com nível de qualidade de vida adequada quando há oportunidade para o indivíduo satisfazer a grande variedade de necessidades pessoais, ou seja, sobreviver com alguma segurança, interagir com os outros, ter um senso pessoal de utilidade, ser reconhecido por suas realizações e ter uma oportunidade de melhorar sua habilidade e conhecimento. Seus critérios são centrados mais a nível de diagnóstico da Qualidade de Vida no Trabalho, cujo esquema conceitual baseia-se em quatro fatores:

- O trabalho em si, caracterizado por sistemas que encorajam o *feedback* da performance e o envolvimento no processo de decisão;
- O indivíduo que cresce pessoal e profissionalmente através de seus papéis e relações no trabalho;
- A qualidade resultante de tarefas completas e de aumento de responsabilidades refletidas nas recompensas; e
- A função e a estrutura da organização baseadas em um sistema aberto.

De acordo com Quirino (1987), na mensuração da Qualidade de Vida no Trabalho QVT existem dois caminhos: o objetivo e o subjetivo. A mensuração das condições materiais, nível de salário, etc., é denominada de objetivo e a parte da percepção que as pessoas têm dessa condição é o subjetivo.

Hackman e Oldhan (1975) estabelecem modelo de dimensões básicas da tarefa. Os resultados pessoais e de trabalho são obtidos pela presença de estados psicológicos críticos, sendo criados na presença de dimensões da tarefa.

De acordo com os autores são três os estados psicológicos que podem ser considerados como determinantes críticos na movimentação humana e satisfação no trabalho:

- Significância Percebida (SP) ou o grau de percepção da pessoa quanto à importância do seu trabalho;
- Responsabilidade Percebida (RP) ou o grau de percepção do indivíduo de sua responsabilidade pelos resultados do seu trabalho; e
- Conhecimentos dos Resultados CR) ou até que ponto o indivíduo obtém o conhecimento da sua atuação ou desempenho.

Segundo Hackman e Oldhan (1975), quando estes estados psicológicos críticos estão presentes, os indivíduos tendem a se sentirem bem em relação a si mesmos. Quando realizam um bom trabalho, estes bons sentimentos farão com que seu interesse e desempenho continuem melhorando.

Hackman e Oldhan (1975) denominam de motivação interna o processo no qual os bons sentimentos, ao realizar um bom trabalho, fazem com que o indivíduo sinta uma disposição para realizar cada vez melhor o seu trabalho. De acordo com os mesmos, estes estados psicológicos críticos são criados por cinco dimensões básicas do trabalho. Dá-se da seguinte forma essa relação entre estados e dimensões: da habilidade, da identidade, da tarefa, do significado da tarefa, da autonomia, e do *feedback*.

Segundo Nadler *et al.* (1983), Davis e Newstrom (1996), Rodrigues (1994), para melhor esclarecimento do que venha a ser o modelo das características das tarefas, é necessária a exposição do significado de cada uma das dimensões básicas das tarefas.

a) Variedade de Habilidade (VH): é a oportunidade do indivíduo realizar um trabalho que exija diferentes atividades e habilidades, assim como raciocínio, iniciativa e criatividade (HACKMAN *et al.*, 1975; NADLER *et al.*, 1983; e DAVIS e

NEWSTROM, 1996).

b) Identidade da Tarefa (IT): é a oportunidade do funcionário realizar uma tarefa por completo, ou seja, do início ao fim. De acordo com Hackman *et al.* (1975), acredita-se que esta dimensão é central no enriquecimento do cargo, pois permite ao indivíduo a sensação de conclusão da tarefa como um todo e não apenas como uma parte de algo, cujo resultado não tenha conhecimento.

c) Significado da Tarefa (ST): é a oportunidade do indivíduo perceber qual o impacto do seu trabalho na vida das outras pessoas, na organização, na comunidade e na própria vida. É o quanto a pessoa percebe a importância do seu trabalho, seja para atingir os objetivos da empresa, seja para satisfazer os clientes e até mesmo a sua vida pessoal (HACKMAN *et al.*, 1975; NADLER *et al.*, 1983; e DAVIS e NEWSTROM, 1996).

d) Autonomia (AT): é a característica da tarefa que cria o estado psicológico da responsabilidade. É a oportunidade do trabalhador experimentar o aumento de responsabilidade no seu trabalho, ou seja, ter a liberdade de decidir o que fazer e de que modo fazer o seu trabalho sem a necessidade de autorização de seus superiores. Para Hackman *et al.* (1975), as pessoas que possuem autonomia sabem que são responsáveis pelo sucesso ou falhas em seu trabalho (HACKMAN *et al.*, 1975; NADLER *et al.*, 1983; e DAVIS e NEWSTROM, 1996).

e) *Feedback* (FB): é a dimensão que cria o estado psicológico do conhecimento dos resultados. É a oportunidade do trabalhador obter as informações sobre como está desempenhando o seu trabalho, seja através dos superiores, clientes ou outros colegas. Conforme Davis e Newstrom (1996), as pessoas querem e precisam saber como estão se saindo, de forma constante e freqüente, para poder atuar em cima de resultados, tanto para melhorar o desempenho como para reconhecer os erros que estão sendo cometidos (HACKMAN *et al.*, 1975; NADLER *et al.*, 1983; e DAVIS e NEWSTROM, 1996).

É apresentado também, pelos autores, um instrumento utilizado para operacionalizar o modelo das características da tarefa, chamado de *Job Diagnostic Survey* – JDS (*Pesquisa do Diagnóstico do Trabalho*). Este instrumento auxilia o gerente, ou pesquisador, avaliar e estudar as tarefas para saber qual o grau de variedade, importância, identidade, autonomia e *feedback* que elas possuem. Obtém-se, a partir desta pesquisa, um *Motivating Potential Score* – MPS (*potencial motivador*), ou seja, um índice objetivo que possibilita saber o grau em que um

trabalhador pode ser considerado motivante.

Davis e Newstrom (1996) fazem, também, algumas ressalvas quanto à prática do enriquecimento do trabalho. Segundo os autores, alguns funcionários simplesmente não querem trabalhos enriquecidos, pois podem ser incapazes de obter mais responsabilidade, não possuir habilidades adaptáveis, não gostar de tarefas mais complexas, não gostar de aprender e preferir estabilidade e segurança. Para os autores, reconhecer que tais aspectos podem comprometer o enriquecimento do trabalho, não significa validar com o 'pregado' na Teoria X de McGregor, que considerava que o homem tinha aversão ao trabalho e era irresponsável por natureza, encarando o trabalho como uma obrigação, e sim significa antes ser condizente com os valores humanos, reconhecer e respeitar as diferenças individuais entre os funcionários. Além disso apresentam outros pontos como limitantes do enriquecimento dos cargos:

a) Os fatores contingenciais, que da mesma forma como diferentes funcionários podem não se adaptar a uma atividade com alto potencial motivacional, há situações em que são mais adaptáveis ao enriquecimento do cargo do que outras.

b) A gerência assume o enriquecimento do trabalho como uma recompensa intrínseca suficiente, e isto pode fazer com que os funcionários se sintam descontentes por não obter um aumento salarial em proporção ao aumento de responsabilidade (DAVIS e NEWSTROM, 1996).

c) A atuação sindical pode criar algumas resistências, pois as alterações provenientes do enriquecimento do cargo podem alterar as classificações de trabalho.

Para Westley (1979), o estudo de qualidade de vida pode ser examinado por quatro dimensões. Não sugere o mesmo um modelo para a aferição da Qualidade de Vida no Trabalho, como fizeram Hackman e Oldhan (1975), mas propõe quatro indicadores que considera fundamentais para Qualidade de Vida no Trabalho dos trabalhadores. Segundo o autor, são considerados estes indicadores como as principais fontes de uma série de problemas dos indivíduos numa organização, constituindo-se em problemas políticos, econômicos e sociais.

Os problemas econômicos causam a injustiça e os problemas políticos causam a insegurança no indivíduo. Surgiram, após a industrialização, mais dois problemas, a alienação e a anomia. Segundo o autor a alienação é um problema

psicológico causado pela perda do sentido do trabalho, pois, com o aumento e a complexidade das organizações, o trabalho foi ficando cada vez mais distante das expectativas e da realização do ser humano. A anomia é um problema sociológico causado pelo contexto onde estão inseridos indivíduos cada vez mais alienados e organizações cada vez mais automatizadas, racionalizadas e mecanizadas.

Abaixo apresenta-se, para melhor esclarecimento das idéias de Westley (1979), os problemas apresentados por ele e seus respectivos indicadores e propostas de solução:

a) Problema Econômico: causa injustiça nos trabalhadores, pois há uma grande disparidade nas recompensas financeiras entre os superiores e subordinados. Este sentimento de injustiça pode ser percebido através de indicadores como as greves e a insatisfação. Para Westley (1979) a solução deste problema está na união dos trabalhadores para que seja possível a existência da cooperação, divisão dos lucros e participação nas decisões.

b) Problema Político: causa insegurança nos trabalhadores, pois na medida em que o poder está totalmente na mão dos superiores, os trabalhadores podem ser despedidos a qualquer momento. Esta insegurança também é percebida através das greves e da insatisfação. Para Westley (1979), é preciso que os trabalhadores adotem posições políticas através de conselho de trabalhadores, para garantir um trabalho auto-supervisionado e alguma participação nas decisões da organização.

c) Problema Psicológico: causa alienação nos trabalhadores, pois já não possuem mais o domínio do seu trabalho, apenas realizam uma parcela muito fragmentada de uma tarefa que, muitas vezes, não permite que o indivíduo saiba qual o resultado final do seu trabalho. A alienação pode ser identificada através do desinteresse, absenteísmo e *turnover*. Na concepção de Westley (1979), o enriquecimento do trabalho seria uma solução para diminuir este desinteresse pelo trabalho.

d) Problema Social: causa a anomia, ou uma completa falta de envolvimento moral do trabalhador para com o seu trabalho, organização e até mesmo para com a sua própria vida. A anomia também é percebida através do absenteísmo, *turnover* e ausência de significado do trabalho. Westley (1979) acredita que este problema pode ser solucionado através do autodesenvolvimento, do enriquecimento do trabalho, e de métodos sócio-técnicos aplicados em grupos. Para Westley (1979), métodos sócio-técnicos é uma intervenção através da qual é construída uma cultura de trabalho em cima de valores sociais ativados.



Huse e Cummings (1985) entendem a Qualidade de Vida no Trabalho de uma forma genérica e bastante ampla. Para os autores, Qualidade de Vida no Trabalho é pensar a respeito das pessoas, trabalho e organização fundamentando-se em dois princípios básicos: a preocupação com bem-estar do trabalhador e com a eficácia organizacional e a participação dos trabalhadores nas decisões organizacionais.

Estes autores apresentam quatro aspectos que tornam possível a operacionalização da Qualidade de Vida no Trabalho:

a) Participação do trabalhador: os autores sugerem a participação do trabalhador em vários níveis organizacionais, onde o mesmo tenha a possibilidade de decidir sobre os problemas que lhe dizem respeito. Esta participação contribui para que o indivíduo se sinta comprometido tanto com os objetivos, como com os resultados da organização. Huse e Cummings (1985) sugerem esta participação através da adoção de novos estilos de gestão e de uma nova filosofia organizacional. Para Rodrigues (1994), um exemplo de como pode ser operacionalizada esta participação é através dos Ciclos de Controle de Qualidade (CCQ) e de grupos de trabalho cooperativos.

b) Projeto do Cargo: Huse e Cummings (1985) acreditam que os cargos devem ser desenhados de acordo com as necessidades do trabalhador. Conforme os autores, a operacionalização deste aspecto pode ser feita através do enriquecimento de cargos, fixando-se autonomia, trabalhos em grupos autônomos e variedade da tarefa.

c) Inovação no Sistema de Recompensa: argumentam os autores que não há como almejar a Qualidade de Vida no Trabalho sem a equidade salarial, sendo necessário replanejar o sistema de cargos e salários, a fim de diminuir as diferenças salariais e também as diferenças hierárquicas entre os trabalhadores.

d) Melhoria no Ambiente de Trabalho: envolve este aspecto todas as condições físicas e ambientais dos trabalhadores que vão desde horário de trabalho até o local e os equipamentos utilizados pelos funcionários. Para House e Cummings (1985), os operários tornam-se mais satisfeitos com as melhorias do ambiente de trabalho e isto afeta indiretamente a produtividade dos mesmos.

House e Cummings (1985) afirmam também que este programa de Qualidade de Vida no Trabalho afeta positiva e indiretamente a produtividade, pois provoca melhor coordenação e maior motivação e capacidade dos

funcionários.

Já o modelo de Walton (1973) é bastante abrangente, identificando as categorias conceituais de Qualidade de Vida no Trabalho – QVT e suas respectivas variáveis, conforme quadro 07.

<b>FATORES</b>	<b>DIMENSÕES</b>
1. Compreensão justa e adequada	Renda adequada ao trabalho Eqüidade interna Eqüidade externa
2. Condições de segurança e saúde do trabalho	Jornada de trabalho Ambiente físico seguro e saudável
3. Uso e desenvolvimento de capacidades	Autonomia Significado da tarefa Identidade da tarefa Variedade na habilidade Retroinformação
4. Oportunidades de crescimento e segurança	Possibilidade de carreira Crescimento profissional Segurança de emprego
5. Integração social na empresa	Igualdade de oportunidades Relacionamento Senso comunitário
6. Constitucionalismo	Respeito às leis e direitos dos trabalhadores Privacidade pessoal Liberdade de expressão Normas e rotinas
7. Trabalho e espaço total de vida	Papel balanceado do trabalho
8. Relevância social da vida no trabalho	Imagem da empresa Responsabilidade social pelos serviços Responsabilidade social pelos empregados

Quadro 07 – Categorias conceituais de Walton (1973).

Fonte: WALTON, 1973.

Compensação justa e adequada: refere-se à satisfação do empregado quanto a política de remuneração da organização, ou seja, se a remuneração recebida é justa e adequada ao trabalho realizado pelo mesmo. Walton (1973), afirma que estes aspectos que envolvem a remuneração são relativos e ideológicos, e, portanto, difíceis de serem definidos de forma objetiva. Entretanto, há alguns indicadores que podem facilitar esta definição e posterior verificação. A justiça da remuneração recebida é a eqüidade interna, ou o equilíbrio entre as remunerações do mesmo cargo na mesma empresa, bem como a eqüidade externa, ou o equilíbrio da remuneração de cargo com a remuneração do mesmo cargo no mercado de trabalho. A adequação da compensação é uma remuneração que no mínimo satisfaça as necessidades mais básicas do ser humano, como alimentação, moradia,

vestuário e lazer.

Condições de segurança e saúde no trabalho: diz respeito às condições ambientais físicas do trabalhador e a jornada de trabalho. Segundo Walton (1973), os horários de trabalho devem ser razoáveis e dentro de um período padrão. As condições físicas devem ser adequadas para não pôr em risco a saúde e o bem estar do trabalhador. Dentre os indicadores que se enquadram nesta categoria apresentam-se:

- Jornada de trabalho: adequada ao trabalho que deve ser desempenhado;
- Ambiente: físico, seguro e saudável, quer dizer que o local de trabalho apresente iluminação, higiene, ventilação e arrumação. Que a empresa se preocupe com a saúde do seu funcionário, seja realizando exames médicos periódicos e de admissão, seja tomando atitudes para melhorar a sua saúde.

Oportunidade imediata para a utilização e desenvolvimento da capacidade humana: esta categoria, proposta por Walton (1973), refere-se às oportunidades que uma organização cria para que o funcionário tenha possibilidades de desenvolver suas habilidades e conhecimentos. Dentre esta categoria conceitual destacam-se os seguintes indicadores:

- Autonomia: ou liberdade que o indivíduo tem de decidir sobre planejamento e a execução das suas atividades;
- Múltiplas habilidades: ou um trabalho que exija diferentes habilidades, bem como o uso da criatividade, raciocínio e iniciativa;
- Informações e perspectivas: ou o acesso às informações que dizem respeito ao trabalhador e ao seu desempenho profissional; e
- Tarefas completas: ou a realização de um trabalho por completo, do início ao fim.

Oportunidade futura para crescimento contínuo e segurança: refere-se à oportunidade do trabalhador de poder crescer dentro da organização, através do desenvolvimento das suas potencialidades. Destacam-se os seguintes indicadores:

- Possibilidade de carreira: ou chances de ser promovido dentro da organização;
- Desenvolvimento e crescimento pessoal: a organização deve criar condições para que seus funcionários desenvolvam suas habilidades e potencialidades;

- Oportunidade de progresso: a empresa deve promover a capacitação dos seus funcionários, visando melhorar o futuro dos mesmos.
- Segurança e estabilidade: o funcionário deve se sentir seguro na empresa em que trabalha, seja quanto à sua permanência no emprego, quanto à garantia da sua remuneração.

Integração social na organização de trabalho: nesta categoria, Walton (1973) estabelece um bom nível de integração social na empresa entre funcionários de mesmos e de diferentes níveis hierárquicos. Esta integração promove o senso de comunidade nas organizações, e ocorre na presença dos seguintes indicadores:

- Ausência de preconceitos: todos devem ter tratamento igualitário dentro da organização, independente de sexo, idade, raça, cargo ocupado, nível social e cultural;
- Relacionamento: deve haver a confiança mútua entre os funcionários, seja ou não do mesmo nível hierárquico, ausência de brigas e discussões; e
- Senso comunitário: ou o espírito de equipe e o companheirismo entre os funcionários. Walton (1973), enfatiza a ausência da competição.

O constitucionalismo na organização do trabalho: refere-se aos direitos e deveres dos trabalhadores dentro da organização, sendo que deve prevalecer um clima de democracia, observando-se o diálogo aberto e o tratamento justo em todos os assuntos. Destacam-se os seguintes indicadores:

- Direitos trabalhistas: refere-se ao respeito que a organização tem pelos direitos legais dos trabalhadores como férias, carteira assinada, horas extras e assim por diante;
- Direito à privacidade pessoal: é o respeito que a organização deve ter com a individualidade do trabalhador; e
- Diálogo aberto e liberdade de expressão: é a oportunidade do trabalhador expressar tanto suas sugestões como suas críticas, sem ser constrangido por medo de superiores.

O trabalho e o espaço total da vida: este fator relaciona-se ao equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal, em que seu lazer e sua família não sejam prejudicados pelo excesso de trabalho.

Tempo entre o trabalho e a família: é o equilíbrio que o indivíduo deve buscar para que a sua vida pessoal, seu lazer e sua família não sejam prejudicados pelo excesso de trabalho.

A relevância da vida no trabalho: refere-se ao respeito que a empresa tem por seus funcionários, no sentido de não depreciar seu trabalho e sua carreira.

Walton (1973) enfatiza o sentimento de orgulho que o funcionário deve ter em relação à empresa em que trabalha, para que não sinta constrangimento social, o que poderia afetar sua qualidade de vida.

Decorrem desta categoria conceitual, dois indicadores a saber (Figura 8):

Valorização do trabalhador: o indivíduo deve se sentir valorizado pela organização em que trabalha;	Responsabilidade social da organização: o indivíduo deve sentir orgulho da empresa em que trabalha, e isto se dá através de ações de responsabilidade social por parte da organização, seja para com a comunidade, clientes e funcionários.
---	---

FIGURA 8 – Indicadores de QVT  
Fonte WALTON, 1973

Contudo parece que a responsabilidade e o envolvimento no trabalho decresceram, levando a uma perda no trabalho e no produto acabado, provocando um declínio da qualidade, alto absenteísmo, rotação elevada e uma queda generalizada da produtividade.

### 3. METODOLOGIA

Nesse capítulo serão abordadas as questões metodológicas, bem como as características das organizações, a população alvo pesquisada, as delimitações e limitações da pesquisa.

A intenção de buscar profissionais que atuam dentro de organizações hospitalares para compor a pesquisa, justifica-se pelo fato de que esses ambientes têm se mostrado, muitas vezes, como um local propício ao sofrimento, ao tédio, ao desespero, à violência física e psicológica. Esse cenário se apresenta em todos os escalões, afetando substancialmente a qualidade de vida no trabalho.

#### 3.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta de pesquisa enquadra-se na categoria descritiva ou seja, que busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos do comportamento humano, tanto do indivíduo tomado isoladamente como de grupos e comunidades mais complexas e exploratória.

Trata-se de pesquisa de campo com o objetivo de levantar os fatores que influenciam a qualidade de vida no trabalho dos profissionais médicos em quatro hospitais da região Metropolitana de Curitiba, Estado do Paraná, Brasil.

Os estudos descritivos, assim como os exploratórios, favorecem, numa pesquisa mais ampla e completa, as tarefas de formulação clara do problema e da hipótese como tentativa de solução (CERVO *et al*, 1996). Tem como foco o estudo de um grupo de médicos que atuam dentro e fora de uma organização.

O método utilizado foi quantitativo e qualitativo, entendido como aquele que é capaz de analisar os aspectos implícitos do desenvolvimento das práticas de uma organização e a interação efetuada entre seus integrantes (TRIVIÑOS, 1987).

Essa dissertação buscou pesquisar a qualidade de vida do profissionais médicos nas organizações hospitalares e sua influência na humanização, tendo para isto, como parâmetros, o modelo de Walton (1973). Através deste modelo procurou-se identificar os fatores e dimensões que afetam de maneira mais significativa o trabalhador de uma organização hospitalar na sua situação de trabalho.

O método de Walton (1973), estabelece oito fatores subdivididos em vinte e cinco subsistemas representados na Figura 09, que serviram de subsídio para a elaboração das questões estabelecidas para o levantamento de dados, através de questionário.

O questionário usado na pesquisa de campo, foi elaborado abordando-se os fatores e os sub-fatores que, de acordo com Walton (1973), podem estabelecer o nível da qualidade de vida no trabalho.

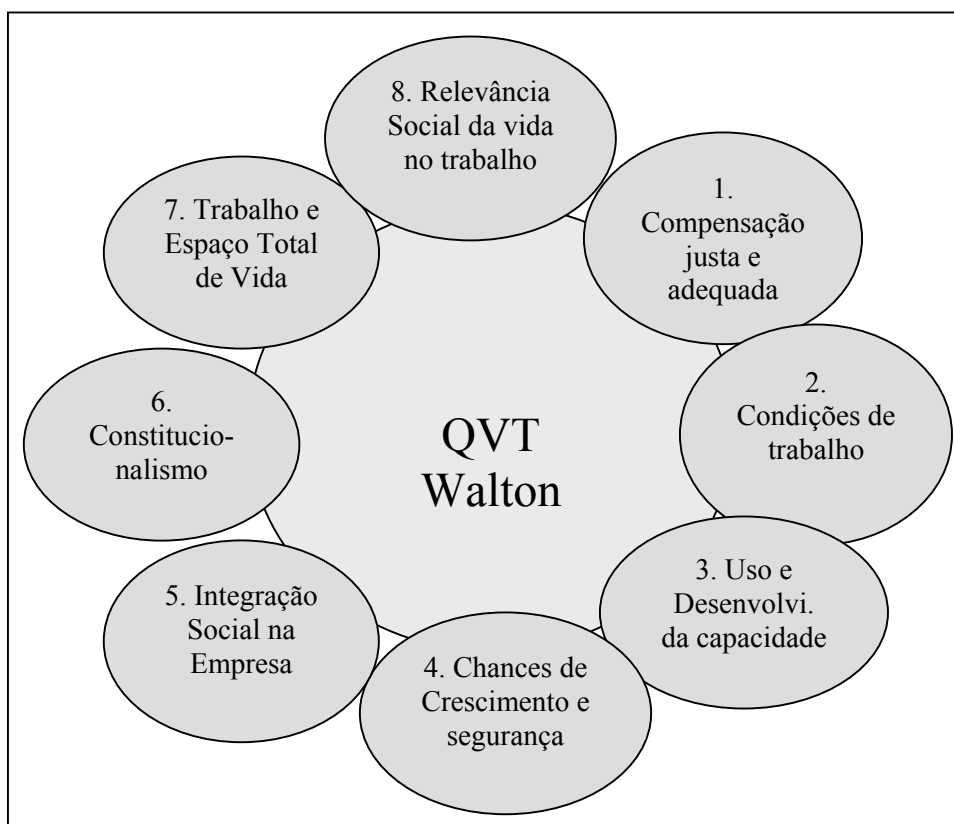


FIGURA 9 – Adaptação do sistema e subsistema de Walton.  
Fonte WALTON (1973).

### 3.2. PERGUNTAS DE PESQUISA

Os questionários foram elaborados com cinquenta questões divididas em qualitativas, quantitativas e com uma pergunta aberta, conforme a ordem abaixo:

#### Dados pessoais

1.1 Idade \_\_\_\_\_ anos

1.2 Sexo: a) ( ) Masculino b) ( ) Feminino

1.3 Estado civil: a) ( ) Solteiro b) ( ) Casado/Vive Maritalmente  
c) ( ) Viúvo d) ( ) Separado

- 1.4 Formação Acadêmica: a) ( ) Graduação b) ( ) Pós Graduação  
 c) ( ) Mestrado d) ( ) Doutorado  
 e) ( ) Pós Doutorado
- 1.5 Reside: a) ( ) Em casa própria b) ( ) Aluguel  
 c) ( ) Com os pais d) ( ) Outro
- 1.6 Especialização Profissional: a) \_\_\_\_\_  
 (Ex: Pediatra, Ginecologista, Ortopedista, etc.)
- 1.7 Tempo de Formação: a) ( ) 1 ano b) ( ) 3 anos c) ( ) 6 anos  
 d) ( ) 10 anos e) ( ) Mais de 10 anos

## 2. Atividade profissional

- 2.1. Emprego a) ( ) Um emprego b) ( ) Dois empregos  
 c) ( ) Mais do que dois empregos d) ( ) Emprego e Autônomo

2.2. Com relação a atividade que desenvolve profissionalmente, você está:



- a) Muito Insatisfeito ( ) d) Indiferente ( ) e) Pouco Satisfeito ( )  
 b) Insatisfeito ( ) f) Satisfeito ( )  
 c) Pouco Insatisfeito ( ) g) Muito Satisfeito ( )

2.3. Em que segmento de trabalho você atua e qual a carga horária?  
 (assinale quantas respostas forem necessárias).

- |                             |                  |                   |
|-----------------------------|------------------|-------------------|
| a) ( ) Autônomo             | Diurno ( ) horas | Noturno ( ) horas |
| b) ( ) Clínica Própria      | Diurno ( ) horas | Noturno ( ) horas |
| c) ( ) Clínica de Terceiros | Diurno ( ) horas | Noturno ( ) horas |
| d) ( ) Hospital Público     | Diurno ( ) horas | Noturno ( ) horas |
| e) ( ) Hospital Privado     | Diurno ( ) horas | Noturno ( ) horas |
| f) ( ) Empresa (contratado) | Diurno ( ) horas | Noturno ( ) horas |

11. Você considera que a remuneração recebida pelo seu trabalho é adequada ao que você faz?  
 a) ( ) Sim b) ( ) Não

12. Na época da sua formatura você acreditou que iria estar estabilizado financeiramente em quanto tempo?

- a) ( ) Um ano b) ( ) Três Anos c) ( ) Cinco anos d) ( ) Dez Anos

13. Isto aconteceu?

- a) ( ) SIM b) ( ) NÃO

14. Você considera que o seu salário se equivale aos salários praticados por outros profissionais?

- a) ( ) Sim b) ( ) Não

15. Como você classifica a política salarial médica no Brasil

- a) ( ) Ótima  
 b) ( ) Boa  
 c) ( ) Regular  
 d) ( ) Péssima  
 e) ( ) Não existe política salarial expressa



16. Quantas horas você dedica para o estudo mensalmente?  
a) .....horas
17. Quantas horas você dedica ao lazer (família ou outro) mensalmente?  
a) .....horas
18. No seu trabalho, o que mais lhe satisfaz (numere o grau de importância de 01 à 06):  
☐ Ser bem remunerado financeiramente  
☐ Ser reconhecido pelo seu trabalho  
☐ Receber elogios  
☐ Participar das discussões com colegas e chefias.  
☐ Ocupar um cargo importante.  
☐ Participar de projetos de pesquisa.
19. Quanto às instalações físicas no seu trabalho, você as considera:  
a) ☐ Péssimas    b) ☐ Regulares    c) ☐ Boas    d) ☐ Ótimas
20. Você participa de alguma Comissão de “Infecção Hospitalar”?  
a) ☐ SIM    b) ☐ NÃO
21. Você considera a sua jornada de trabalho justa?  
a) ☐ Sim    b) ☐ Não
22. A instituição de saúde onde você presta serviços executa exames médicos periódicos?  
a) ☐ Sim    b) ☐ Não
23. Caso você necessitar de internamento hospitalar para tratamento de saúde o que faria?  
a) ☐ Se internaria no próprio hospital (onde trabalha) ou clínica.  
b) ☐ Procuraria outro hospital ou clínica.  
c) ☐ Só se internaria no hospital (onde trabalha), se não houver outros recursos.
24. Com relação à sua saúde, você procura:  
a) ☐ Fazer um *Check up* de seis em seis meses  
b) ☐ Fazer um *Check up* anual  
c) ☐ Só procura um médico em casos de doença.  
d) ☐ Só faz os *Check up* exigido pela instituição
25. Quantas vezes você consulta o Dentista:  
a) ☐ Cada três meses  
b) ☐ Cada seis meses  
d) ☐ Uma vez por ano  
e) ☐ Não lembra quando foi a última vez.

26. Na execução de seu trabalho, qual a autonomia que a instituição ou clínica lhe dá sobre o planejamento e execução do mesmo?
- a) ( ) Autonomia total;
  - b) ( ) Alguma autonomia;
  - c) ( ) Pouca autonomia;
  - d) ( ) Nenhuma Autonomia
27. A instituição ou clínica lhe oferece alguma perspectiva de crescimento profissional?
- a) ( ) Sim
  - b) ( ) Não
28. Quanto ao seu desempenho no trabalho, você é avaliado:
- a) ( ) Constantemente
  - b) ( ) Algumas vezes
  - c) ( ) Poucas vezes
  - d) ( ) Nunca é avaliado
29. A instituição ou clínica que você trabalha tem um plano de carreira?
- a) ( ) Sim
  - b) ( ) Não
30. A instituição ou clínica lhe propicia o crescimento pessoal e profissional através de cursos e palestras?
- a) ( ) Sim
  - b) ( ) Não
31. Você se sente seguro na a instituição ou clínica, com relação ao seu trabalho?
- a) ( ) Sim
  - b) ( ) Não
32. Na sua visão, você considera que a instituição ou clínica possui preconceitos com relação à:
- a) Sexo – ( ) Sim ( ) Não
  - b) Raça – ( ) Sim ( ) Não
  - c) Cor – ( ) Sim ( ) Não
33. Você considera que na instituição ou clínica onde trabalha existe um clima de confiança mútua entre os funcionários?
- a) ( ) Sim
  - b) ( ) Não
34. Quanto ao ambiente de trabalho, relações com colegas e chefias, você o considera:
- a) ( ) Péssimo
  - b) ( ) Regular
  - c) ( ) Bom
  - d) ( ) Ótimo
35. Como você considera as relações entre as equipes médicas e de enfermagem:
- f) ( ) Péssimas
  - g) ( ) Razoáveis
  - h) ( ) Boas
  - i) ( ) Ótimas

36. Como você considera as relações entre as equipes médico/enfermagem com a equipe administrativa:
- a) ☐ Péssimas
  - b) ☐ Razoáveis
  - c) ☐ Boas
  - d) ☐ Ótimas
37. A instituição ou clínica onde você trabalha promove programas de lazer entre os funcionários?
- a) ☐ Sim
  - b) ☐ Não
38. Na sua visão, existe um senso comunitário ou espírito de equipe e companheirismo entre os funcionários?
- a) ☐ Sim
  - b) ☐ Não
39. Você considera que a instituição ou clínica respeita os direitos trabalhistas dos empregados?
- a) ☐ Sim
  - b) ☐ Não
40. A instituição ou clínica mantém privacidade sobre as informações sigilosas dos empregados?
- a) ☐ Sim
  - b) ☐ Não
41. A Instituição ou Clínica permite um diálogo aberto e franco e a liberdade de expressão?
- a) ☐ Sim
  - b) ☐ Não
42. Você fuma?
- a) ☐ SIM
  - b) ☐ NÃO
43. No ambiente interno da instituição ou clínica onde você trabalha as pessoas respeitam a legislação de não fumar?
- a) ☐ SIM
  - b) ☐ NÃO
44. Você pratica esportes?
- a) ☐ Diariamente
  - b) ☐ Duas vezes por semana
  - c) ☐ Mais de duas vezes por semana
  - d) ☐ Nunca pratica esportes
  - e) ☐ Só em finais de semana
45. Como você considera a imagem da organização que você trabalha?
- a) ☐ Péssima
  - b) ☐ Regular
  - c) ☐ Boa
  - d) ☐ Ótima
46. Você considera que a sua organização assume a responsabilidade pelos serviços prestados aos clientes?
- a) ☐ SIM
  - b) ☐ NÃO

47. Os produtos ofertados pela sua organização são confiáveis?  
a) SIM  
b) NÃO
48. Você considera a sua organização Ética?  
a) (    ) SIM                      b) (    ) NÃO
49. Os dirigentes demonstram posições éticas em seus atos?  
a) (    ) SIM                      b) (    ) NÃO
50. O que você entende por Qualidade de Vida no Trabalho?

### 3.3. DEFINIÇÃO DE TEMAS RELEVANTES

Definiu-se como temas relevantes para a elaboração da pesquisa os oito sistemas de Walton (1973), subdivididos em vinte e cinco subsistemas, que definem a qualidade de vida de uma organização.

A importância desses subsistemas na formulação da pesquisa, permitiu a identificação dos fatores relevantes à qualidade de vida no trabalho, bem como serviu de critério para o direcionamento das questões elaboradas.

Torna-se relevante a apresentação desses sistemas e subsistemas para uma maior compreensão do tema abordado:

a) **Compensação Justa e Adequada**

De acordo com Walton (1973), a justiça do sistema de compensação é pesquisada através da adequação da remuneração ao trabalho que o trabalhador realiza, equidade interna (equilíbrio entre as remunerações de médicos, enfermeiros, auxiliares de enfermagem, técnicos, profissionais administrativos, auxiliares administrativos e de apoio), e a equidade externa (comparação da remuneração com o mercado externo de trabalho), Figura 10.

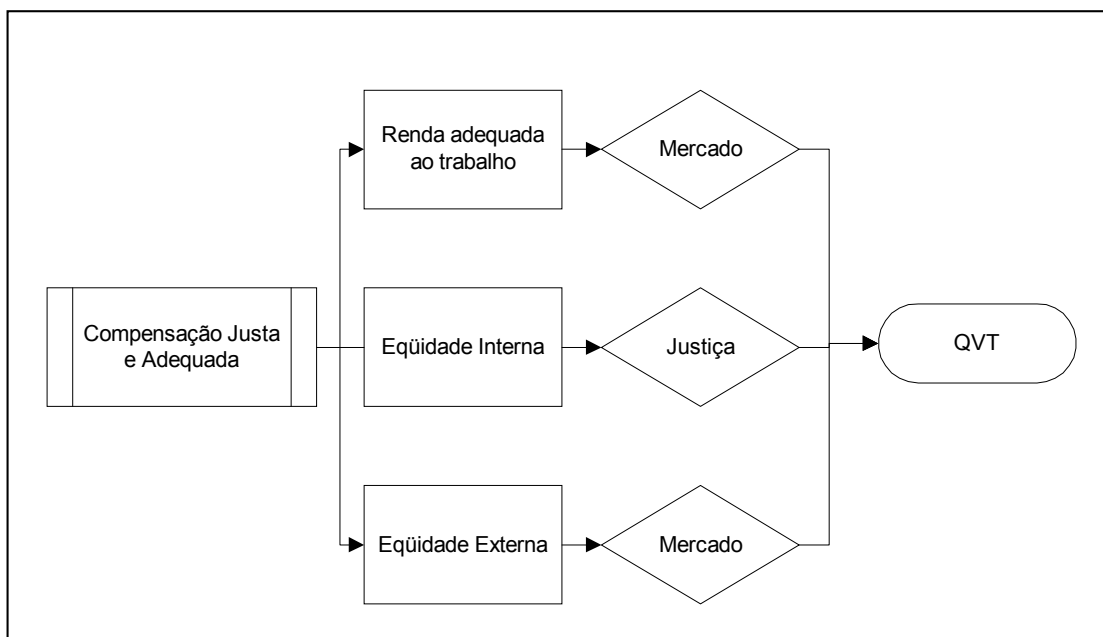


FIGURA: 10 – Adaptação do fator segundo WALTON – Compensação Justa e Adequada. Fonte WALTON (1973).

#### b) Condições de trabalho

Segundo Walton (1973), é a situação de segurança no exercício da profissão e a preservação de sua integridade física, ou seja, sua saúde. Dentre os fatores preponderantes para a medição e que podem influenciar numa maior ou menor taxa de qualidade de vida, estão a jornada de trabalho, o ambiente físico das instalações, onde o trabalhador exerce sua atividade, o grau de periculosidade e sua influência na saúde do trabalhador.

O subsistema jornada de trabalho, no caso dos hospitais, poderá ser a análise da prática de mercado, que são: 12 x 36h diárias, 8 x 16 ou 6 x 18, vistas como ideais pelos gestores organizacionais. Na Figura 11, temos a representação deste fator e de seus sub-fatores. Nas questões de horas semanais, a prática está em: 36h – 40h – 42h e 44h sendo que as organizações estabelecem seus critérios em negociação com os empregados.

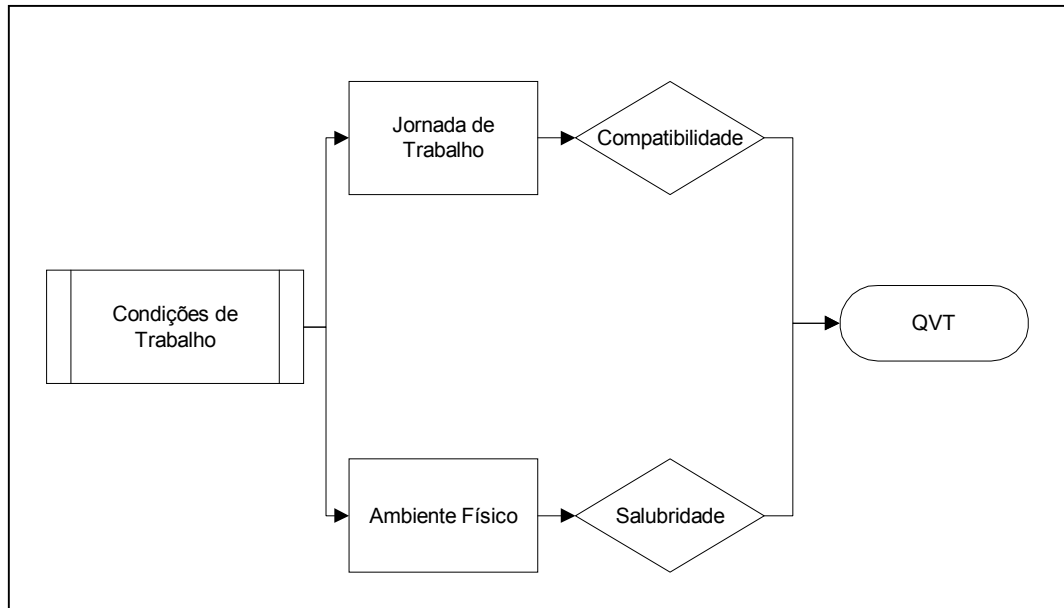


FIGURA: 11 – Adaptação do fator, segundo WALTON – Condições de Trabalho.  
Fonte WALTON (1973).

- Subsistemas para Ambiente Físico:
- Ergonomia; Iluminação; Ventilação; Ruído; Odores; Segurança física
- Outros

#### c) Desenvolvimento de capacidades

Para Walton (1973), são as possibilidades do trabalhador satisfazer suas necessidades de utilização de habilidades e conhecimentos, de desenvolver sua autonomia, autocontrole e de obter informações sobre o processo total do trabalho, bem como, de retroinformação quanto ao seu desempenho individual e grupal. Sendo assim, as organizações devem permitir o crescimento e o desenvolvimento das capacidades de seus colaboradores para que assim possam estimulá-los a desenvolver carreira, melhorar a produtividade e estabelecer novos marcos profissionais e sociais. Este fator é representado na figura 12.

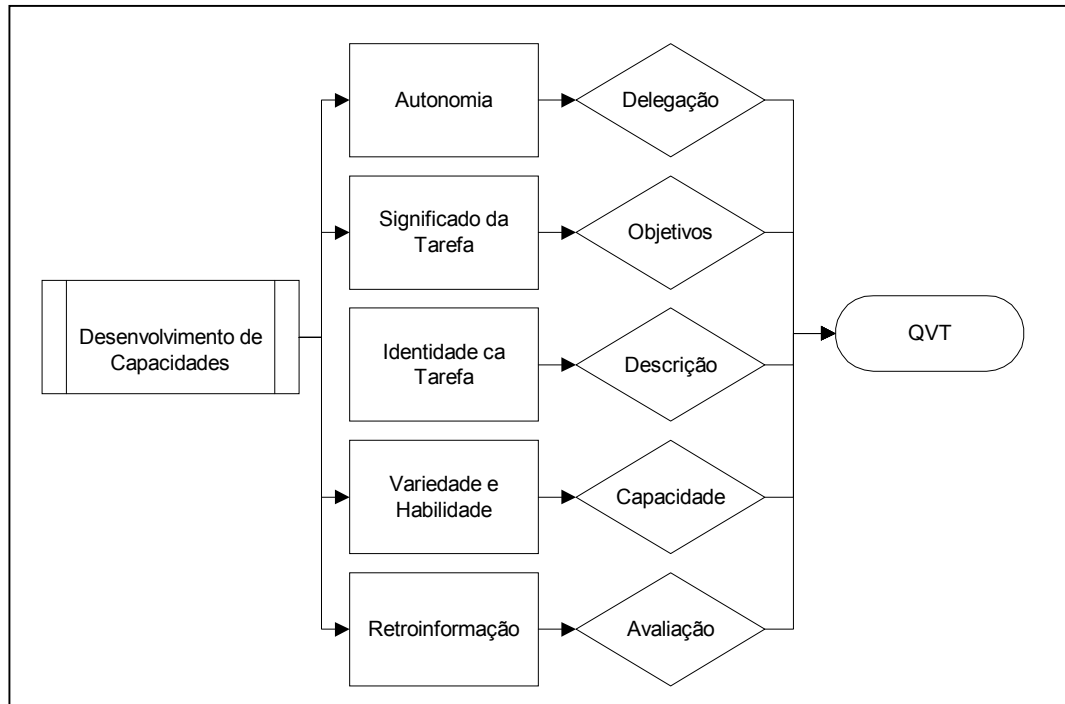


FIGURA: 12 – Adaptação do fator, segundo WALTON – Desenvolvimento de Capacidades.  
Fonte WALTON 1973.

#### e) Crescimento e segurança

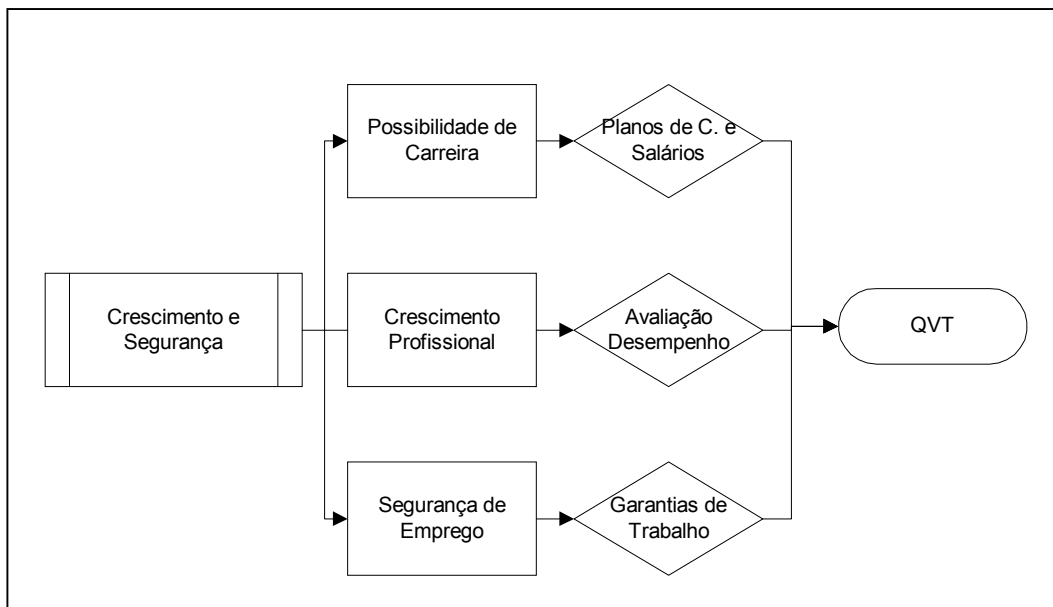


FIGURA: 13 – Adaptação do fator, segundo WALTON – Crescimento e Segurança.  
Fonte WALTON (1973).

]Segundo o mesmo autor, para que haja segurança e crescimento no trabalho, é necessário que a organização disponibilize condições de trabalho que

ofereça oportunidades de carreira, de crescimento e desenvolvimento pessoal e de segurança no emprego de forma mais duradoura, Figura 13.

#### f) Integração social

A integração social na empresa entre funcionários de mesmo e de diferentes níveis hierárquicos, deve promover o senso de comunidade organizacional estabelecendo a ausência de preconceitos de raça, cor, credo e maior relacionamento entre áreas bem como o desenvolvimento do senso comunitário.

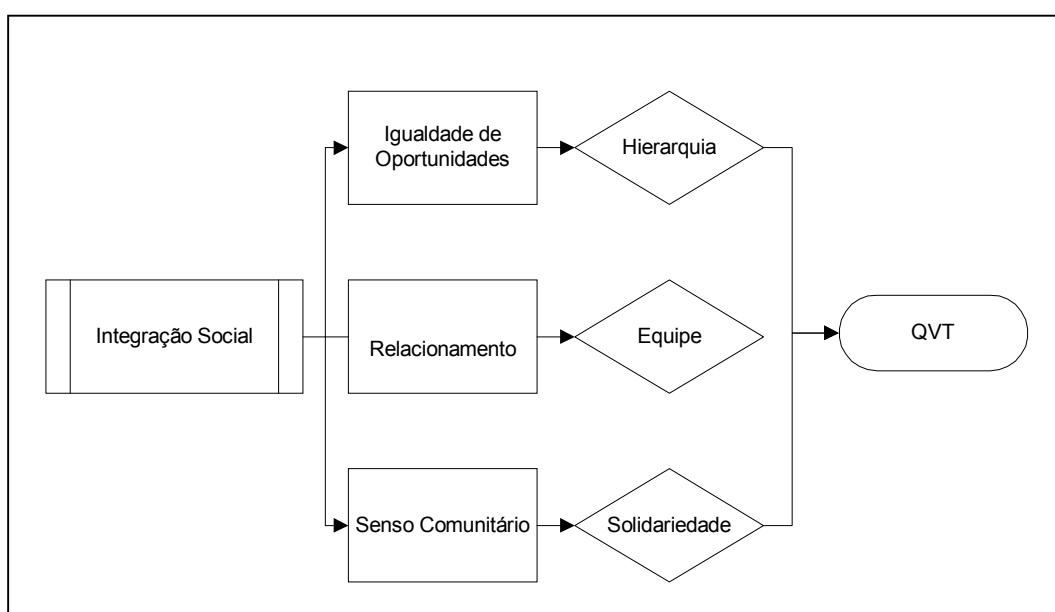


FIGURA: 14 – Adaptação do fator, segundo WALTON (1973) – Integração Social.  
Fonte WALTON (1973).

- Subsistemas:
  - Igualdade de Oportunidades: e Menor diferença hierárquica
  - Tratamentos imparciais e iguais
  - Reconhecimentos imparciais e avaliações pré estabelecidas
  - Avaliações 360 graus
  - Democracia e Ética
  - Treinamento & Desenvolvimento e Acesso à formação escolar
  - Relacionamento e Espírito de equipe
  - Inexistência de diferenças étnicas, raciais e sociais
    - Coletividade
    - Auto gerenciamento



- Objetivos comuns
- Senso crítico comum
- Senso comunitário
- Solidariedade
- Colaboração
- Coleguismo
- Comprometimento

#### g) Constitucionalismo

Segundo Walton (1973), Constitucionalismo é o estabelecimento de normas e regras da organização, direitos e deveres do trabalhador e recursos contra decisões arbitrárias necessárias para que se estabeleça um clima democrático.

Na Figura 15, temos a representação deste fator e de seus sub fatores que compõem o nível de Qualidade de Vida do trabalhador.

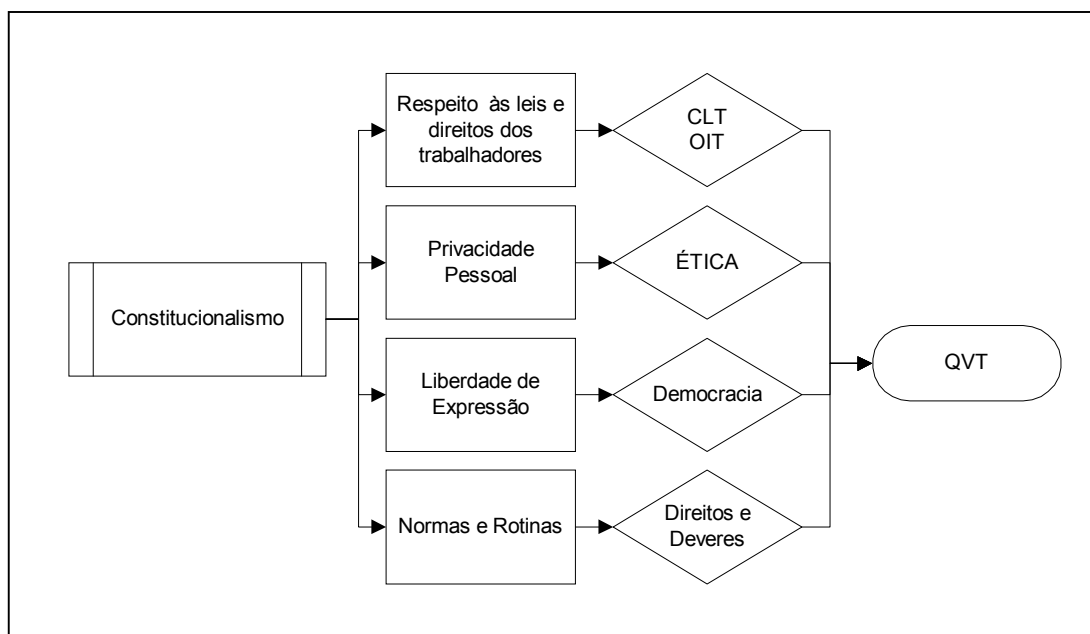


FIGURA: 15 – Fator Segundo Walton – Constitucionalismo  
Fonte WALTON (1973).

#### h) Trabalho e Espaço Social de Vida

Segundo Walton (1973), Figura 16, esse fator considera o tempo e a energia que o trabalho absorve do trabalhador em detrimento de sua vida familiar, suas atividades de lazer e comunitárias.

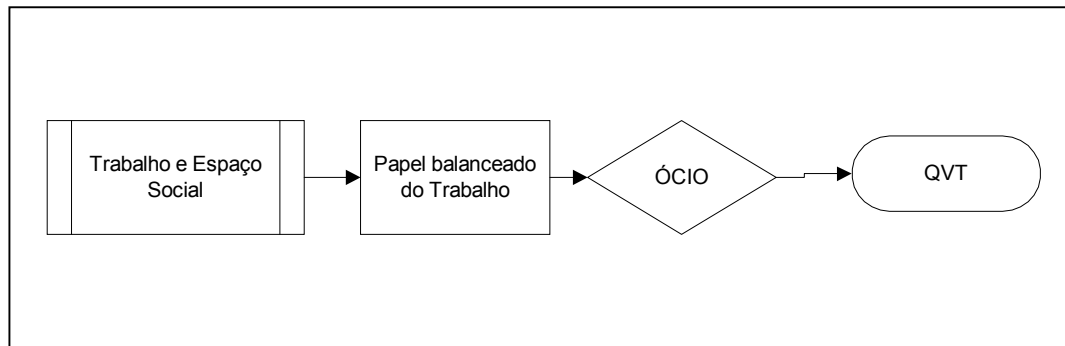


FIGURA: 16 – Fator Segundo Walton – Trabalho e espaço social  
Fonte WALTON (1973).

i) Relevância social da vida no trabalho:

A atuação da organização perante a sociedade através de sua imagem, responsabilidade social, responsabilidade pelos produtos, práticas de emprego, regras bem definidas de funcionamento e administração eficiente.

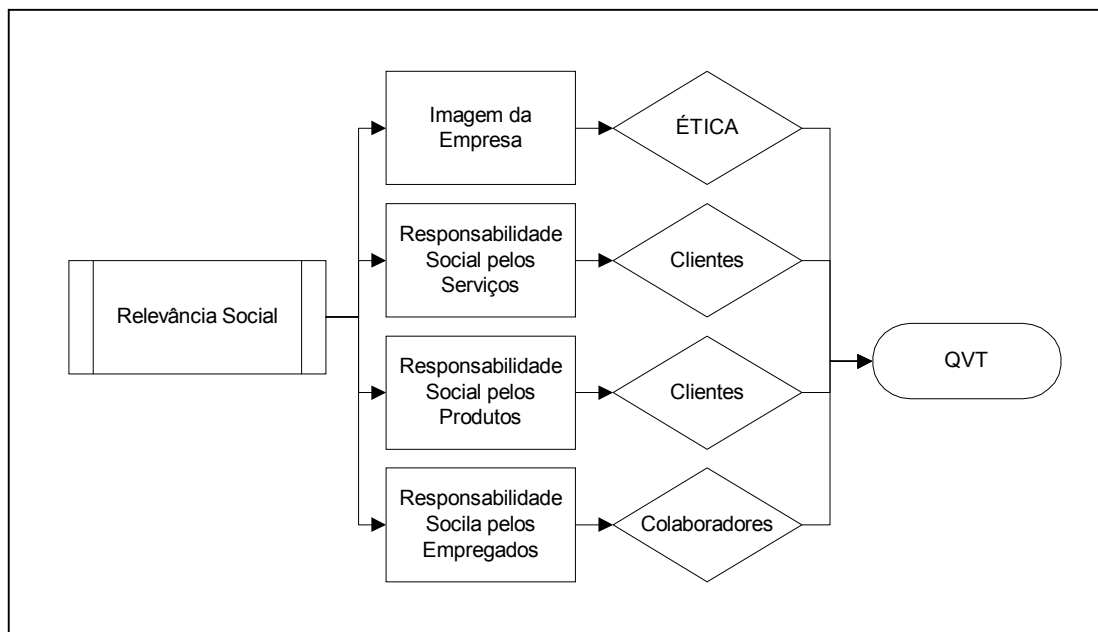


FIGURA: 17 – Fator Segundo Walton – Relevância Social  
Fonte WALTON (1973).

### 3.4. DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi desenvolvida com profissionais médicos pertencentes a hospitais públicos e privados, dirigentes médicos de organizações de saúde e médicos funcionários públicos estaduais e municipais.

Da população alvo de 150 médicos em um universo de 704, situados em quatro hospitais da região Metropolitana de Curitiba, responderam 145, representando 96% de participantes, considerado significativo.

A área de abrangência da presente pesquisa deu-se no Município de Curitiba, Araucária e São José dos Pinhais, no Estado do Paraná.

Foram escolhidos quatro hospitais da Região Metropolitana de Curitiba dentre os quais dois de grande porte e dois de pequeno porte, em função de suas características específicas, conforme Quadro 8.

<b>Hospital</b>	<b>Leitos</b>	<b>Funcionários/média</b>	<b>Médicos</b>	<b>Internações mês</b>
Evangélico de Curitiba	600	1600	400	2.100
Nossa S. das Graças	410	1500	200	1700
S. Vicente de Paula	100	207	54	600
S. José dos Pinhais	100	250	50	550

QUADRO 8 – Dados dos Hospitais.  
Fonte: Questionário 2002.

Cabe descrever as características fundamentais de cada organização de saúde pesquisada para melhor compreender a delimitação da pesquisa.

O Hospital Universitário Evangélico de Curitiba com sua característica de atendimento geral integrado à rede de saúde pública com atendimento quase todo voltado aos clientes SUS e atua como hospital escola.

O Hospital Nossa Senhora das Graças - Curitiba, Hospital particular de grande porte com atendimento mais voltado a clientes de convênios e particulares, restringindo o seu envolvimento com o SUS aos limites da legislação.

É considerado o segundo maior hospital do Estado do Paraná com 600 leitos e 1.600 funcionários. Atua como hospital geral atendendo 80% SUS e 20% convênios.

Propriedade da Sociedade Beneficente Evangélica de Curitiba, é uma entidade filantrópica sem fins lucrativos.

A história do EVANGÉLICO, teve início no dia 7 de setembro de 1947, quando houve o lançamento oficial da pedra fundamental para a construção de um pequeno hospital e que se transformou num das maiores instituições de saúde do Estado do Paraná. Em 1975 iniciaram-se as obras de ampliação do Evangélico com a construção de mais 6 pavimentos.

Hoje é o maior hospital não público do Estado do Paraná e atua como:

- Hospital Escola da Faculdade Evangélica do Paraná;
- É referência em Urgência/Emergência, em Neurocirurgia, em Gestação de Alto Risco;
- É Hospital Amigo da Criança;
- Possui serviço de residência médica em diversas especialidades, reconhecida pela Comissão Nacional de Residência Médica;
- Mant m em funcionamento o único serviço de queimados do Estado;
- Mant m convênio com a Secretaria Municipal de Saúde no atendimento da Unidade de Saúde - 24 horas - Campo Comprido, oferecendo as consultas especializadas, com participa o da Residência Médica do Hospital;
- Em seu pronto-socorro atende 50% das emergências ocorridas na região metropolitana;
- Está integrado   Central Metropolitana de Leitos e   Central de Marca o de Consultas especializadas.

Diferencia-se dos demais por ser um hospital universitário.

O Hospital S. Vicente de Paula é considerado uma organiza o de pequeno porte e atua na Região Metropolitana de Curitiba no Estado do Paraná com 100 leitos e 207 funcionários. Atua como hospital geral atendendo SUS, 73,44%, convênios e particulares 26,56%.

Propriedade da Província Brasileira da Congregação das Irmãs Filhas da Caridade de São Vicente de Paulo, Entidade Filantrópica sem fins lucrativos Utilidade Pública.

A história do Hospital S. Vicente de Paula, teve início no dia 05 de novembro de 1945 e inaugurado no dia 13 de agosto de 1946, com apenas 06 leitos.

Hoje é um importante hospital não público do Estado do Paraná, atua como:

- Hospital Geral sem Pronto Socorro.
- Mantém em funcionamento 24 horas um Pronto Atendimento.

O Hospital Nossa Senhora das Graças é considerado uma organização de grande porte e atua na Região de Curitiba no Estado do Paraná com 410 leitos e 1500 funcionários. Atua como hospital geral.

Propriedade da Província Brasileira da Congregação das Irmãs Filhas da Caridade de São Vicente de Paula, Entidade Filantrópica sem fins lucrativos Utilidade Pública.

A história do Hospital Nossa Senhora das Graças, teve início no dia 04 de Outubro de 1953.

Hoje faz parte do grupo de maiores hospitais do Estado do Paraná, atua em todas as especialidades exceto psiquiatria.

- É hospital Geral com Pronto Atendimento.
- É Hospital Amigo da Criança;

O Hospital S. José dos Pinhais é considerado uma organização de pequeno porte e atua no Município de S. José dos Pinhais no Estado do Paraná com 100 leitos e 200 funcionários. Atua como hospital geral atendendo SUS, 100%.

- É hospital Geral com Pronto Atendimento.

A definição da população da amostra faz-se, com base nos tipos de diferentes necessidades e atividades realizadas por diferentes grupos de usuários representativos da população estudada. As amostras podem ser classificadas em probabilísticas e não-probabilísticas. Existem vários tipos de amostras probabilísticas, isto é, amostras em que os elementos são selecionados de tal

maneira que cada elemento da população possa ser escolhido como parte da amostra:

- *amostra aleatória*: que permite que todas as unidades da população tenham uma chance igual de ser selecionada.

Segundo Richardson (1999), geralmente os questionários cumprem pelo menos duas funções: descrever as características e medir determinadas variáveis de um grupo social. Outra função importante do questionário é medir as variáveis individuais e grupais. A recomendação para aplicação do questionário, é que não ultrapasse uma hora de duração e que inclua diversos aspectos de um problema, ainda que não sejam analisados em determinado momento.

### 3.5. COLETA E ANÁLISE DOS DADOS

Os entrevistados foram contatados durante suas atividades habituais, nos hospitais em seus referidos locais de trabalho.

Os dados e a análise foram processados através do *software* 'Microsoft Access', por apresentar grande facilidade de manuseio de dados, bem como permitir o cruzamento destes de forma simples e eficaz.

Trata-se de um instrumento disponível e que apresenta total confiança nos resultados operacionalizados já que é utilizado mundialmente para este fim e outros.

Numa população alvo de 450 (quatrocentos e cinquenta) médicos foi utilizado uma amostra de 150 profissionais.

### 3.6. CUIDADOS ÉTICOS

Nas entrevistas, como também em qualquer outra forma de abordar os informantes, é necessário lembrar que a experimentação com seres humanos só pode ser feita mediante consentimento (HOSSNE e VIEIRA, 1995).

É o consentimento que transforma o que seria simples uso da pessoa em participação consciente dessa pessoa em um empreendimento científico.

Convém ressaltar, no entanto, que a assinatura do participante no rodapé de um formulário não significa, necessariamente, que este tenha consentido em participar da pesquisa. Quando se discute consentimento do sujeito na experimentação com seres humanos, é preciso distinguir formulário de consentimento de consentimento.

O formulário de consentimento é um documento legal, assinado pelo participante ou por seu representante, que protege tanto o pesquisador como a instituição em que se realiza o experimento. Esse documento deve fazer parte do protocolo de pesquisa e deve ser redigido de forma simples, porém exata. Já o consentimento do sujeito não tem natureza legal, mas sim ética.

Para obter o consentimento do participante em potencial do experimento, é preciso que o pesquisador explique toda a situação para essa pessoa, de forma simples, mas exata. Só assim essa pessoa poderá decidir, com pleno conhecimento de causa, se participará ou não do experimento. Urge destacar que a palavra consentimento implica a idéia de atitude tomada por livre e espontânea vontade, mas não implica a idéia de atitude tomada com pleno conhecimento dos fatos.

Por essa razão, segundo Hossne e Vieira (1995), muitos autores insistem, atualmente, na necessidade de obter o consentimento esclarecido do participante, para deixar claro que este deve não apenas concordar em participar do experimento, mas tomar essa atitude plenamente consciente dos fatos. Vale ressaltar que a expressão 'consentimento esclarecido' traduz, melhor do que a expressão 'consentimento pós-informado', a idéia de que o consentimento deve ser obtido não apenas após informação, mas após esclarecimento.

### 3.7. LIMITAÇÃO DA PESQUISA

Desenvolver um processo de pesquisa na área médica, mais precisamente com os profissionais da medicina não é uma tarefa de fácil realização por uma série de fatores: grande intensidade do trabalho, vários empregos, prioridade no atendimento a pacientes e falta de tempo.

Para superar estas dificuldades foi desenvolvido um plano estratégico que envolveu desde o contato prévio com alguns profissionais pelo pesquisador, até o desenvolvimento de um trabalho intenso junto com a direção dos hospitais e contatos freqüentes com as secretárias comprometendo-as com os resultados das pesquisas.

Desta forma conseguimos sensibilizar os profissionais da necessidade da execução da pesquisa e da importância do tema.

As tentativas através de E-mail e correio não surtiram os efeitos desejados, e só prosseguiram após contato direto do pesquisador com os pesquisados.

Com relação ao sistema de E-mail, percebeu-se que poucos profissionais detêm o hábito de seu uso, neste caso específico, pois apenas 10% dos questionários foram devolvidos através desse meio de comunicação. Os demais, através dos instrumentos já citados foram resgatados na forma impressa através da busca direta do pesquisador junto aos pesquisados.



#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Neste capítulo são estudados e analisados os dados obtidos na pesquisa por meio de questionário.

Dentre a população alvo que procedeu a devolução dos questionários, 77% foram preenchidos por profissionais médicos do sexo masculino e apenas 23% do sexo feminino. Os questionários foram enviados aleatoriamente sem a preocupação da identificação por sexo, idade, formação ou outro, e, as respostas foram espontâneas movidas por interesses individuais. Os profissionais que responderam os questionários de pesquisa foram: ginecologistas, oftalmologistas, neuro cirurgiões, infectologistas, oncologistas, cirurgiões, cirurgiões vascular, pediatras, anestesistas, clínicos geral, urologistas, hematologistas, otorrino, radiologista, endocrinologistas e ortopedistas (Gráfico 1), praticamente abrangendo todas as especialidades básicas.

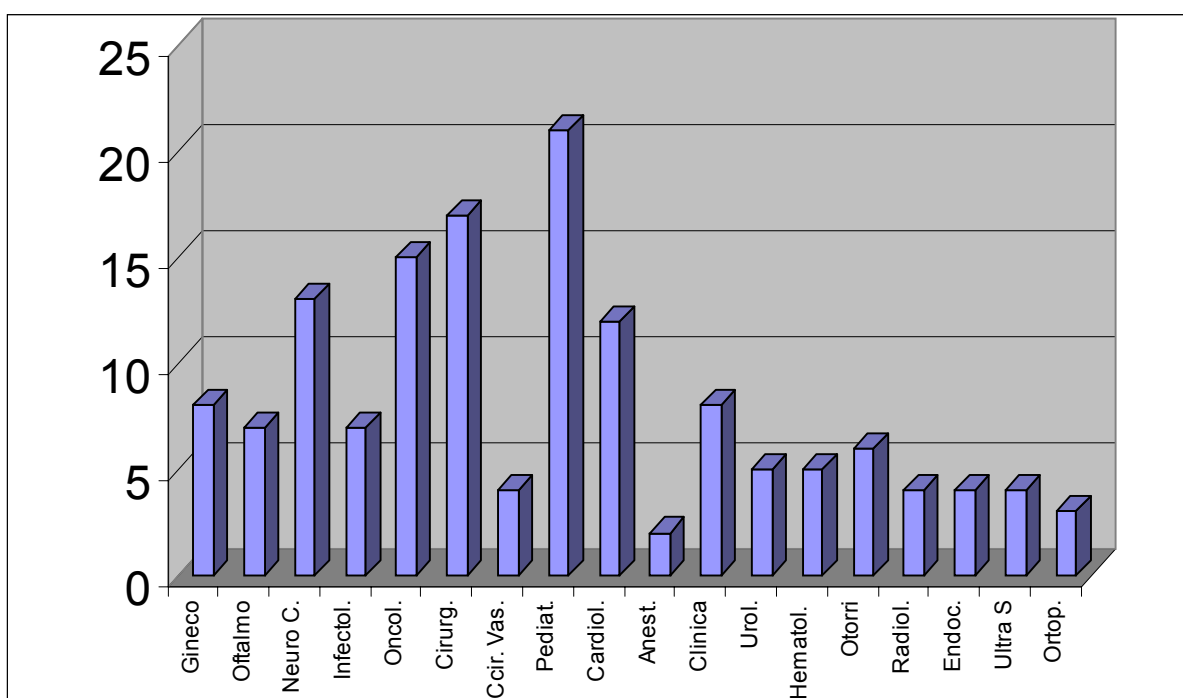


Gráfico 1 – Médicos que participaram da pesquisa.  
FONTE: Questionário 2002.

Sessenta e cinco por cento do grupo pesquisado demonstrou ser casado, ou convivendo maritalmente, e os demais 34% apresentou ser solteiro e apenas 1% com estado civil viúvo. A idade média dos pesquisados foi de 35 anos.

Noventa e seis por cento dos questionários encaminhados retornaram preenchidos com as informações solicitadas.

A análise dos dados pesquisados será apresentada seguindo-se a ordem dos fatores de Richard Walton como segue.

#### 4.1. FATOR 1. COMPENSAÇÃO JUSTA E ADEQUADA

Walton (1973) estabelece como compensação justa e adequada a justiça do sistema que pode ser pesquisada através da adequação da remuneração ao trabalho que o trabalhador realiza, equidade interna, e equidade externa, e a comparação desta mesma remuneração com o mercado. As dimensões abordadas são: renda adequada ao trabalho, equidade interna e equidade externa.

Para prospectar as condições de justiça da remuneração percebida e sua equidade, na visão dos pesquisados e proceder a comparação com as definições do autor, foram elaboradas perguntas com a finalidade de estabelecer a relação entre a remuneração efetiva dos profissionais com o mercado, o equilíbrio entre a remuneração praticada internamente nas organizações, a renda correspondente ao volume de trabalho executado pelos profissionais, bem como se esta permite um bem viver dentro dos valores definidos pela classe envolvida. Nessas perguntas pesquisou-se o pensamento do público alvo, primeiramente, no sentido da relação quantidade trabalho e a sua contrapartida, ou seja, a justa remuneração.

De acordo com os pesquisados, 81% consideram a remuneração recebida não adequada ao trabalho que fazem, conforme representado no Gráfico 2, estabelecendo assim uma ampla insatisfação da remuneração sobre a atividade exercida pelo profissional médico.

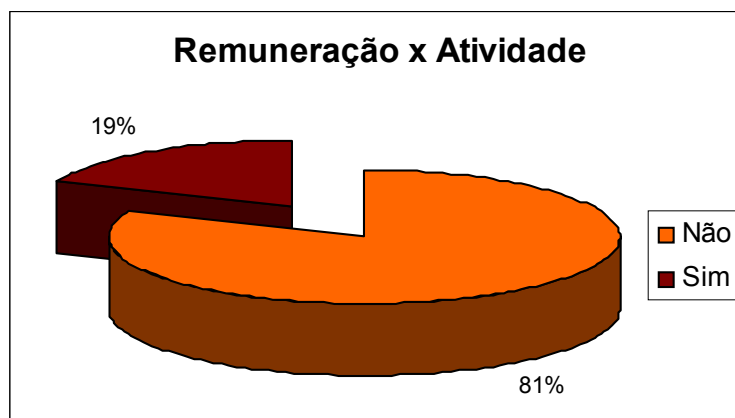


GRÁFICO 2 – Remuneração Sobre a Atividade Exercida.  
FONTE: Questionário 2002.

Percebe-se que as pressões internas e externas sobre a classe médica que, é levada a buscar através da quantidade de horas trabalhada uma remuneração justa e adequada, está provocando um desequilíbrio entre a atividade profissional e a de lazer. As pressões internas, representam conflitos de poder, demanda por autonomia de trabalho, demanda por atividades mais criativas e motivadoras, tecnologia da informação e melhoria formal dos empregados. As pressões externas representam as competições pelo mercado, política, exigências do cliente, exigência da sociedade, exigência da família e expectativas dos donos das organizações.

Como pode ser percebido a Compensação Justa e Adequada definida por Walton (1973), mais do que qualquer outra é relativa na medida em que inexiste consumo sobre os padrões objetivos ou subjetivos para julgar adequação e compensação. O autor, devido a inexistência de consenso, aponta vários aspectos a serem analisados em relação à compensação, como avaliação do trabalho e seu relacionamento entre o pagamento e fatores como treinamento, responsabilidade no trabalho, condições prejudiciais no trabalho, conhecimento, mercado de trabalho e demanda de profissionais.

Esta última questão pode ser explicada, segundo YAMAMOTO (2001) pela quantidade de profissionais médicos que estão sendo colocados no mercado, principalmente nas grandes cidades, que chega, como em São Paulo, a ser o dobro do crescimento populacional e isto vem interferindo decisivamente no processo da remuneração pelos trabalhos prestados.

De acordo com o mesmo autor, a grande concentração das escolas de medicina na região Sul, representando 75% do total, têm contribuído para que a todo momento o mercado seja inflacionado por profissionais que buscam o seu espaço.

Procurou-se, também, identificar qual era a perspectiva de estabilização financeira projetada na época da formatura. Do total pesquisado, 64% dos pesquisados demonstraram, ampla insatisfação com as metas traçadas, pois não conseguiram a sonhada estabilização financeira nos anos projetados, conforme Gráfico 3. Essa insatisfação pode ser resumida em comentário feito por um pesquisado com mais de 10 anos de carreira: 'Quando me formei conseguia trocar de carro novo todo o ano. Agora só de cinco em cinco anos e olha lá'.

Os demais 36% confirmaram ter atingido esta estabilidade dentro dos prazos projetados.

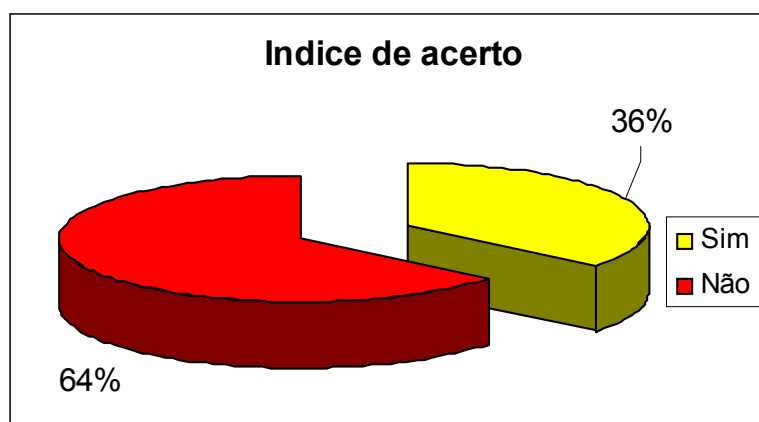


GRÁFICO 3 – Atendimento às Expectativas.  
FONTE: Questionário 2002.

Quando a comparação é feita com os profissionais de diferentes instituições de saúde, ou seja, o que Walton (1973), classifica de 'eqüidade externa', constata-se que a os pesquisados demonstram estar divididos, com uma pequena vantagem aos que discordam que haja um equilíbrio no mercado com relação à remuneração. Dos pesquisados, 52% acreditam que não há uma equivalência salarial com outros profissionais externos à organização conforme demonstrado no Gráfico 4.

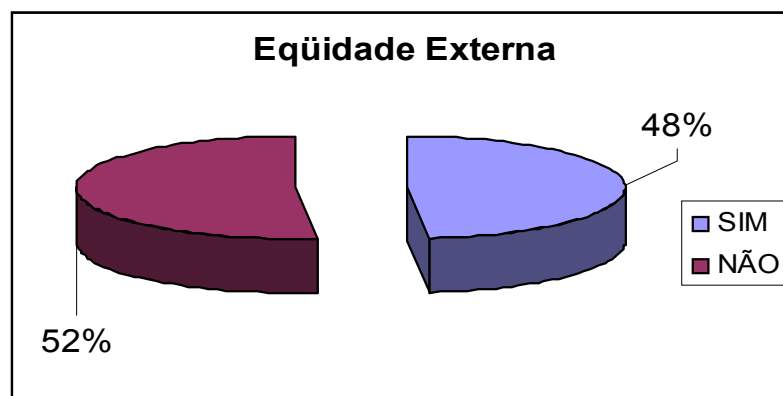


GRÁFICO 4 – EQUIDADE EXTERNA SALARIAL.  
FONTE: Questionário 2002.

De acordo com Walton (1973), a teoria da eqüidade reconhece que os indivíduos não estão preocupados apenas com o montante absoluto de recompensas que recebem por seus esforços, mas, também, com a relação entre esse montante e aqueles recebidos pelos demais profissionais. Eles fazem julgamentos sobre a relação entre seus investimentos como, esforço, experiência, educação, competência e os resultados como níveis salariais, aumentos,

reconhecimento e outros fatores. Quando as pessoas percebem um desequilíbrio em seu coeficiente resultado/investimento em relação aos demais, surgem as tensões.

No presente caso de equidade externa, os profissionais na sua maioria expressam haver diferenças e isto pode ser motivo de insatisfação, pressões internas e externas estabelecendo um descontentamento, prejudicando o ambiente de trabalho e podendo contribuir com a redução da qualidade de vida.

Esta relação entre os profissionais no mercado tem sido influenciada também, segundo Yamamoto (2001), pela grande quantidade de profissionais que a cada ano se formam, acirrando assim a disputa por vagas e, por outro lado, permitindo que as organizações aproveitem o momento para reduzir os seus custos de mão de obra, desequilibrando o sistema de remuneração. Tal dificuldade gera não só uma disputa com os outros profissionais envolvidos, mas requer ao mesmo tempo uma decisão de foro íntimo, uma vez que após a dedicação de aproximadamente dez anos para tornar-se médico, essa mudança exige, às vezes, a adoção de outra profissão, atitude que pode significar até o abandono da mesma.

A aplicação de um padrão de justiça, segundo Walton (1973), que produz um determinado padrão de compensação, pode ser julgado justo ou injusto por um ou outro modelo, demonstrando a dificuldade de formação de um sistema objetivo padrão. Os pesquisados demonstram, igualmente, grande insatisfação quando a comparação é feita em nível de política salarial no Brasil. Nas respostas constata-se que 98% dos médicos classificam-na entre regular e péssima (Gráfico 5) e apenas 1% que a considera boa.

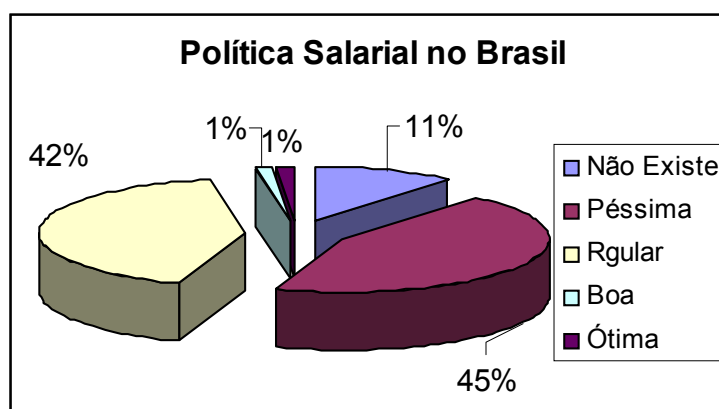


GRÁFICO 5 – Opinião Sobre a Política Salarial Brasileira.  
FONTE: Questionário 2002.

Outro item analisado refere-se à situação de moradia que o profissional médico apresenta. Nesse caso, constatou-se que 74% reside em casa própria, 16% pagam aluguel e 10% moram com os pais (Gráfico 6). A moradia, dentro dos padrões convencionais, representa a formalização do processo de estabilização financeira.

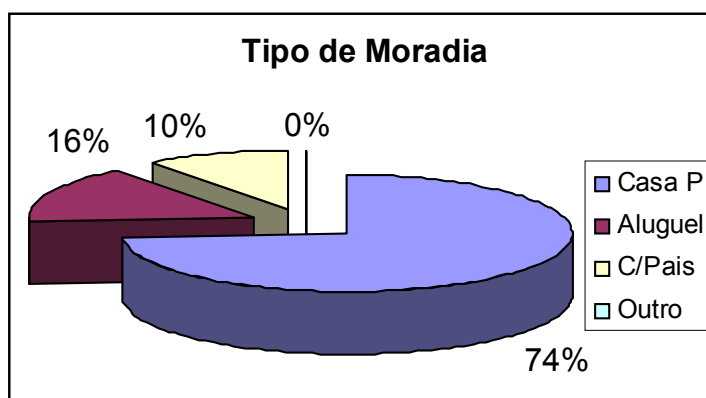


GRÁFICO 6 – Tipo de moradia.  
FONTE: Questionário 2002.

Outro fator interessante detectado na pesquisa refere-se ao tempo necessário para a estabilidade econômica, ou seja, o espaço entre a formatura, a entrada no mercado de trabalho e a efetiva autonomia na gestão dos recursos. De acordo com os pesquisados 59% conseguiram com dez anos de formados. Em contrapartida, trinta e dois por cento dos entrevistados afirmam tê-la conseguido até os cinco anos de formação profissional, como demonstrado no Gráfico 7.

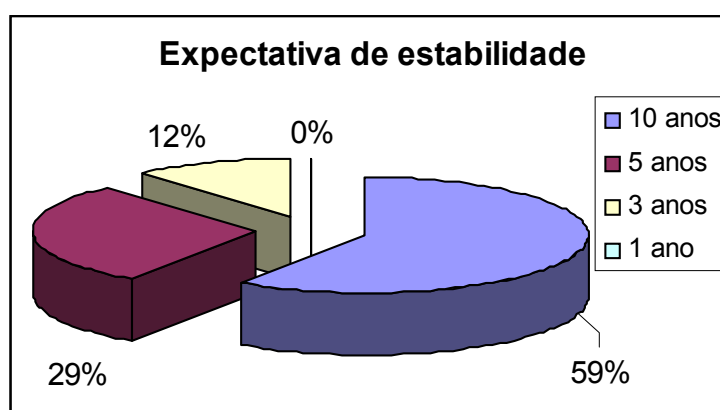


GRÁFICO 7 – Expectativa de Estabilidade Econômica/Financeira.  
FONTE: Questionário 2002.

Para estabelecer um perfil dos médicos pesquisados, bem como identificar o grau de importância que esses dão às questões financeiras ou de reconhecimento

profissional, solicitou-se que os mesmos colocassem em “ordem de prioridade” seis questões assim descritas: a) Ser bem remunerado; b) Ser reconhecido pelo trabalho; c) Receber elogios; d) Participar das discussões com colegas e chefias; e) Ocupar um cargo importante e; f) Participar de projetos de pesquisa.

Os dados analisados apresentaram o seguinte resultado (Quadro 9):

Prioridade	Descrição
01	Ser reconhecido pelo trabalho;
02	Participar das discussões com colegas e chefias; Ser bem remunerado financeiramente;
03	Receber elogios;
04	Ocupar um cargo importante;
05	Participar de projetos de pesquisa.
06	

QUADRO 9: Levantamento das Prioridades.  
FONTE: Questionário 2002.

Identifica-se que os itens reconhecimento e possibilidade de discussões com colegas e chefias, destacaram-se como prioridades, um e dois, respectivamente, e a remuneração como prioridade três, conforme Gráfico 5.

Esse resultado torna-se surpreendente quando é de conhecimento que a remuneração média do médico brasileiro é dez vezes inferior que a Americana ou Canadense, (YAMAMOTO, 2001). Percebe-se que os profissionais médicos, nessa pesquisa, apresentam um comportamento mais voltado ao reconhecimento e ao relacionamento do com o financeiro, embora, como já demonstrado no Gráfico 2, a maioria define-se como insatisfeita com relação à remuneração recebida.

Argyris (apud BERGAMINI, 1997) coloca que o objetivo de quem trabalha caminha paralelamente aos objetivos da própria empresa, buscando maior conforto e satisfação. Quando o conforto e a satisfação inexistem surge o conflito indesejável.

Os pesquisados demonstram não concordar com a remuneração percebida em relação ao trabalho, mas reconhecem que o que mais lhe satisfaz não é a recompensa pecuniária, mas o reconhecimento pelo seu trabalho e a participação nas discussões com os colegas.

Segundo Roveda (1998), um grande erro que as organizações podem cometer é presumir que todos os empregados são iguais e padronizar os recursos de motivação. As diferentes necessidades individuais devem ser consideradas. Além da remuneração, a motivação é influenciada por vários outros fatores como: conhecimento de resultados, reconhecimento, oportunidade de auto realização, segurança, oportunidade de carreira, natureza do trabalho, respeito, ambiente e benefícios, dentre outros.

#### 4.2. FATOR 2. CONDIÇÕES DE SEGURANÇA E SAÚDE NO TRABALHO

Walton (1973), considera os fatores 'jornada de trabalho e ambiente físico' para análise da Qualidade de Vida no Trabalho. Estas condições estabelecem que estes não sejam perigosos em excesso ou prejudiciais à saúde do trabalhador.

Dimensões da pesquisa: Jornada de trabalho e ambiente físico seguro e saudável.

Os pesquisados demonstram satisfação com a jornada praticada, pois 52%, a consideraram justa., Gráfico 8.

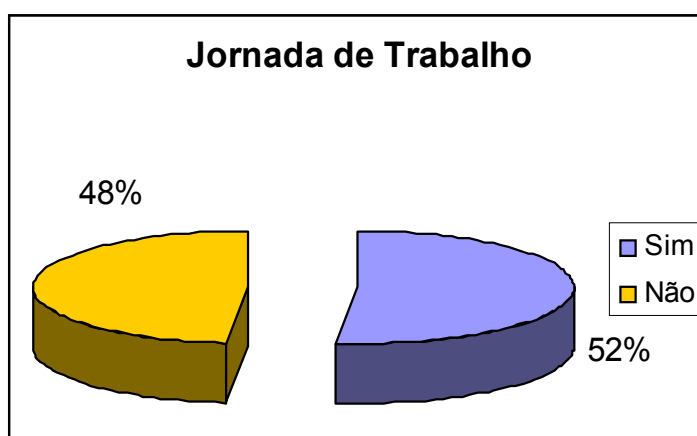


GRÁFICO 8 – Jornada de Trabalho dos Profissionais Médicos.  
FONTE: Questionário 2002.

Se a maioria demonstra satisfação quanto a jornada de trabalho, e conforme explicitado na pesquisa, trabalham em média doze horas dia, a preocupação passa para o campo da resistência física e mental destes profissionais, ficando aqui uma interrogação para futuros trabalhos. O Hospital, a clínica, ou a organização pode ser um lugar onde as pessoas se sentem bem, onde faz bem trabalhar.



Mesmo em nível de Brasil, ou unidades aqui instaladas, há diversos exemplos de problemas causados pelo excesso de trabalho, como revela uma pesquisa do Conselho Regional de Medicina de São Paulo e publicado na Revista da Folha em 2001, na qual apresenta a taxa de suicídio entre médicos de 20 a 39 anos, no Estado de São Paulo, que é quase quatro vezes maior do que na população em geral da mesma faixa etária.

Uma das possíveis razões desta carga horária de em média doze horas é que a maioria dos profissionais médicos, contratados ou autônomos, atuam em mais de um emprego, conforme demonstrado no Gráfico 9.

Apenas 23% dos pesquisados demonstraram possuir apenas um emprego.

Os demais possuem até cinco empregos, em torno de 5% dos 77% envolvidos na pesquisa.

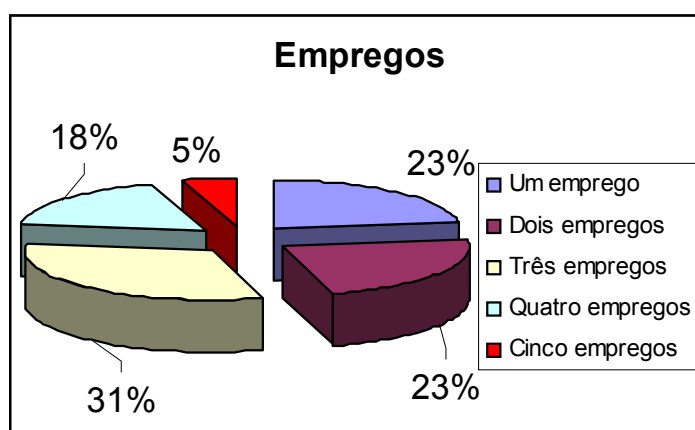


GRÁFICO 9 – Quantidade de Empregos.  
FONTE: Questionário 2002.

Yamamoto (2001) cita uma pesquisa efetuada em 1999 pela Fundação Oswaldo Cruz e pelo Conselho Federal de Medicina, que estabelece o perfil dos profissionais médicos, com base no universo de cento e oitenta e três mil médicos em atividade no País durante os anos de 1995 a 1996.

Essa pesquisa afirma que 54% dos médicos têm três empregos, trabalham 12 horas por dia e ganham em média R\$ 1.300,00 para cada emprego de 4 horas.

A média salarial, que é a média da Argentina, é quase dez vezes menor que a de um médico nos Estados Unidos ou no Canadá. Na presente pesquisa realizada, embora não tenha sido levantada a questão de remuneração “*per capita*”, constata-

se que os médicos pesquisados continuam a trabalhar, na sua maioria, em mais de três empregos, mantendo a mesma média de doze horas dia de trabalho.

Embora esta carga de trabalho dia seja elevada, percebe-se que a maioria dos pesquisados não a consideram injusta, mas por outro lado, demonstram sua insatisfação com a remuneração percebida pela mesma.

Nesse quesito, 'condição de saúde e segurança no trabalho', também se procurou determinar a qualidade dos espaços físicos utilizados pelos pesquisados no seu dia-a-dia. Como demonstrado no Gráfico 10 é grande o grau de satisfação destes profissionais com relação a instalações físicas para a realização de suas atividades, pois 76% as consideram boas e ótimas.

Observa-se que esta satisfação é maior nos hospitais e clínicas particulares e que nos hospitais públicos ou que são credenciados pelo SUS, este índice cai para o regular e péssimo.

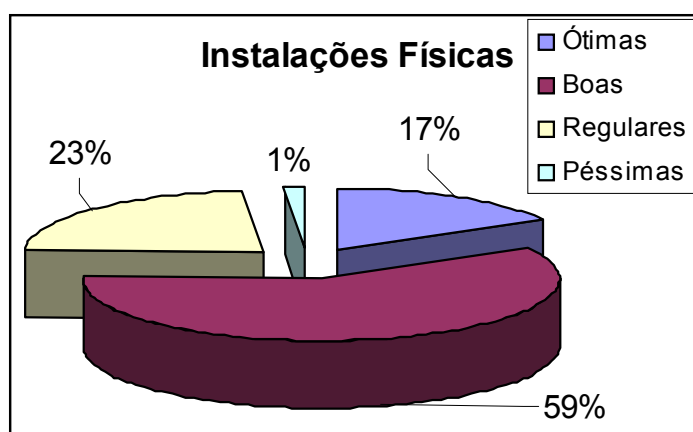


GRÁFICO 10 – Análise das Instalações Físicas das Dependências de Trabalho.  
FONTE: Questionário 2002.

#### 4.3. FATOR 3. USO E DESENVOLVIMENTO DA CAPACIDADE

Walton (1973), considera as possibilidades do trabalhador como satisfazer suas necessidades de utilização das habilidades e de conhecimentos, de desenvolver autonomia, autocontrole e de obter informações sobre o processo total do trabalho, bem como de retroinformação quanto ao seu desempenho.

Dimensões da pesquisa: autonomia; significado da tarefa; identidade da tarefa; variedade e habilidade e retroinformação.

As organizações tradicionais, de um modo geral, estão preparadas para atender às três necessidades básicas do ser humano: alimentação, abrigo e ambientação, mas não fazem o suficiente para conquistar a lealdade e o empenho das pessoas, o que só conseguirão quando atenderem a duas necessidades de ordem mais elevada: auto-respeito e auto-realização (SENGE, 1990).

Acredita-se que o ser humano deseja realmente viver num ambiente mais criativo, mas poucos estudos enfatizam até que ponto as organizações tradicionais empenham-se em manter as pessoas numa situação confortável sem inibir seus impulsos de assumir riscos.

A assertiva lembrada por Senge (1990), de que é impossível fazer experiências, sem correr riscos, encontra respaldo no pensamento de que, a verdadeira alegria de viver é ser usado para um propósito que você mesmo reconhece como grandioso, ser uma força da natureza, em vez de ser um mísero punhado de aflições e ressentimentos reclamando que o mundo não quer se dedicar a fazê-lo feliz.

Definitivamente um ambiente propício ajuda, mas não elimina a necessidade de escolha. Organizações de aprendizagem só podem ser criadas por indivíduos que se dediquem de corpo e alma a essa tarefa, que possam como afirma Senge (1990), potencializar suas ações.

As organizações existem por causa das pessoas e grandes conquistas foram realizadas desde que o homem com seu trabalho acreditou no sistema.

Na área da saúde, busca-se cada vez agregar valor através do conhecimento, pois a tecnologia anda de braços dados com os profissionais e isto efetivamente os pesquisados demonstraram esta perseguindo. Os profissionais médicos demonstraram, na pesquisa, estar atentos a este processo de desenvolvimento. Na sua maioria percebe-se que, de uma maneira ou outra, a busca da formação com pós-graduação e mestrado é muito grande, (gráfico 11).

Para traçar o nível de formação dos profissionais médicos, bem como definir o grau de interesse pelo desenvolvimento profissional, pesquisou-se a formação acadêmica. Os resultados demonstraram que 56% dos entrevistados apresentaram-se como pós-graduados, 15% mestres e 9% de doutores, o que demonstra a alta preocupação com a capacitação e atualização para atender a competitividade do mercado.

A preocupação individual da formação profissional aliada aos programas de T&D das organizações desenvolvem um alto grau de resolutividade organizacional e social.

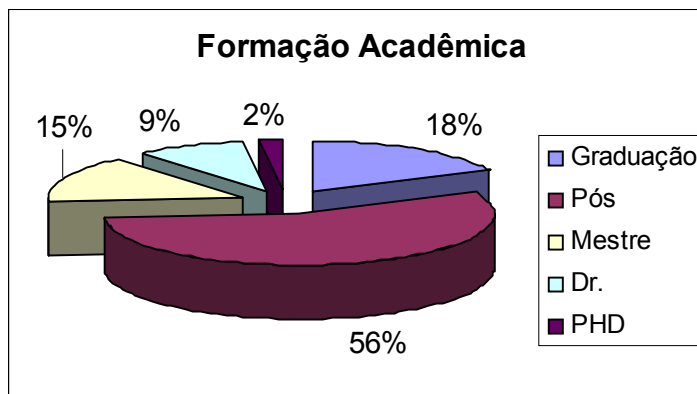


GRÁFICO 11 – Formação Acadêmica dos Médicos Entrevistados.  
FONTE: Questionário 2002.

Os pesquisados demonstraram que as organizações para as quais trabalham também desenvolvem algum empenho no trato do treinamento e no desenvolvimento dos profissionais, embora abaixo dos resultados individuais aqui apresentados.

Apenas 46% das organizações de saúde possuem um programa de Treinamento e Desenvolvimento. Isto pode representar que os profissionais médicos podem estar mais preocupados com sua formação e desenvolvimento do que as organizações que os abriga.

Quanto a autonomia necessária para o desenvolvimento correto das atividades profissionais, 30% dos pesquisados demonstraram ter alcançado autonomia total nas suas atividades, Gráfico 12. Outros 56% afirmaram, no entanto, ter alguma autonomia, enquanto que 14% detêm pouca ou nenhuma. Com relação a classe que dispões de pouca ou nenhuma autonomia, estão os recém formados ou com poucos anos de carreira.

Com o passar do tempo e o ganho na formação acadêmica, aumenta o grau de confiabilidade nos profissionais que adquirem, por assim dizer, a condição de tomar decisão sem consulta prévia.

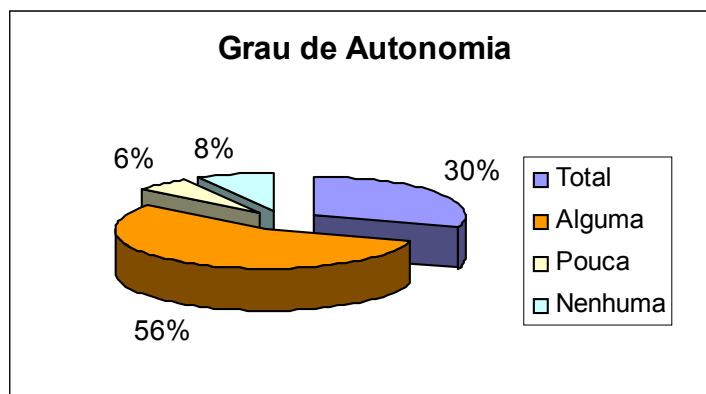


GRÁFICO 12 – Grau de Autonomia dos Profissionais Médicos.  
FONTE: Questionário 2002.

#### 4.4. FATOR 4. OPORTUNIDADE DE CRESCIMENTO CONTÍNUO E SEGURANÇA

Walton (1973), estabelece a relação entre as possibilidades que o trabalho oferece em termos de carreira na empresa, de crescimento e desenvolvimento pessoal e de segurança no emprego de forma mais duradoura.

Dimensões da pesquisa: possibilidade de carreira; crescimento profissional e segurança no emprego.

Para Walton (1973), nesta categoria é relevante o trabalhador vislumbrar na empresa oportunidades para crescer, sendo conhecido por colegas, familiares e amigos. Mas é essencial que o trabalhador sinta-se seguro no emprego sem medo de ser demitido a qualquer momento.

À empresa cabe, identificadas e estabelecidas suas reais funções, conceder recursos técnicos e treinamento suficientes e, sobretudo, reconhecer seus profissionais como seres humanos dotados de anseios e auto-realização estabelecendo assim condições de crescimento pessoal e profissional. A organização assim o fará se estiverem estabelecidas as condições de padronização, a prevenção de problemas, as atividades de rotina que a levam a ocupar um lugar no mercado e manter seus talentos. Todas estas questões permitem desenvolver as dimensões necessárias à satisfação e à qualidade de vida dos profissionais.

Com relação à possibilidade de desenvolvimento de uma carreira profissional nas organizações dos pesquisados, 61% destes afirmaram que estas empresas permitem o crescimento profissional e isto representa uma boa maioria, principalmente num setor não muito afeito a essa questão.

Um dos fatores que podem influenciar de forma contundente nesse processo é a existência de um programa de avaliação de desempenho, pois, quando bem utilizado, desencadeia uma ação de melhoria contínua, e a possibilidades dos profissionais crescerem e desenvolverem uma maior segurança no emprego.

No Gráfico 13 pode-se observar que a maioria das organizações procuram avaliar, constantemente (40%) seus profissionais e que somado-se às avaliações efetuadas em uma condição não tão constante, representam um fator positivo. Apenas 16% dos pesquisados declararam nunca ter sido avaliados.

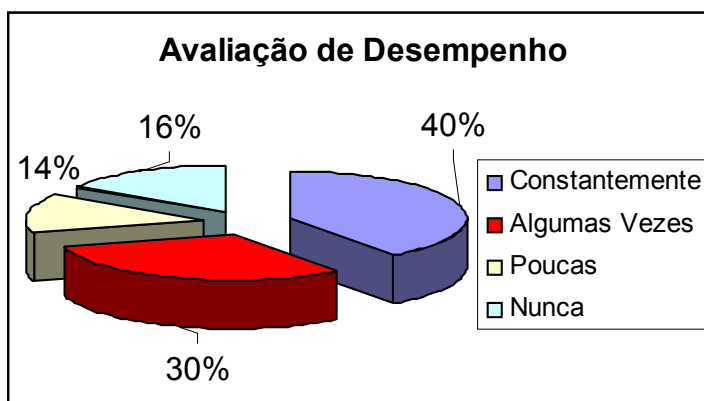


GRÁFICO 13 – Avaliação de Desempenho dos Profissionais Médicos.  
FONTE: Questionário 2002.

À administração compete estabelecer práticas de reconhecimento, incentivos, bonificações e ou premiações e a maneira como tais práticas devam estimular a obtenção de metas de alto desempenho e promoção da cultura da excelência na organização, YAMAMOTO (2001).

Um agravante, é que 90% dos pesquisados, afirmaram que as organizações onde prestam seu trabalho, não possuem um plano de cargos e salários, dificultando assim um processo individual e coletivo de formação de carreira, Gráfico 14.

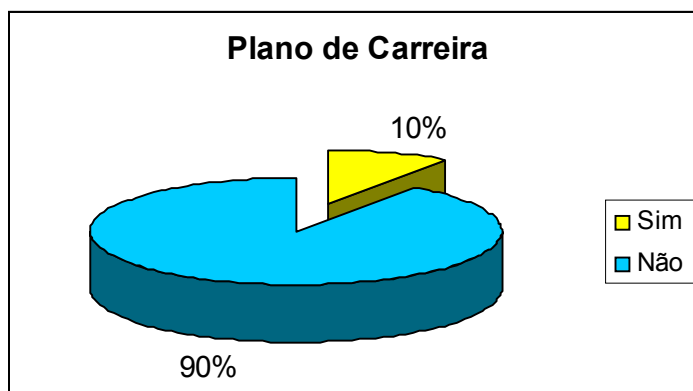


GRÁFICO 14 – Existência de Planos de Carreira nas Instituições de Saúde.  
FONTE: Questionário 2002.

Segundo Drucker (1999), estamos vivendo um momento de mudanças muito rápidas, numa era turbulenta que não se limita ao mundo empresarial, pois atinge também outros tipos de organizações, como escolas, universidades, hospitais e agências governamentais. Mesmo que sobrevivam, e muitas certamente não sobreviverão, elas terão que mudar sua estrutura, o trabalho que estão fazendo, os conhecimentos que este requer e a espécie de pessoas que empregam.

Em Hospitais é comum este desinteresse pela modernização da gestão de pessoas e quando se fala nisso, com raras exceções, entra em foco questões tais como: planos de cargo e salário, gestão de pessoas, desenvolvimento dos seres humanos, enfim, existe no máximo um 'departamento de pessoal' que sabe muito bem fazer a 'folha de pagamento'. Isto dificulta as promoções dentro das organizações, inibe o desenvolvimento, o crescimento pessoal e a oportunidade de progresso.

Mesmo assim, a grande maioria dos profissionais médicos pesquisados, 68%, na sua percepção, consideram ter segurança no trabalho (Gráfico 15), embora afirmem não ter um plano de carreira.

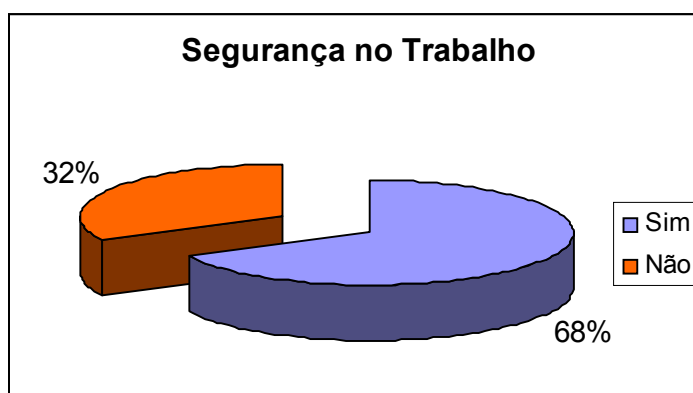


GRÁFICO 15 – Segurança no Trabalho  
FONTE: Questionário 2002.

Steinbach (1992) estabelece alguns fatores causadores da motivação, e são: adequação salário/trabalho, e equilíbrio salarial externo, oportunidade de lazer, incentivo à especialização, a possibilidade de acesso a cargos superiores e a adequação à qualificação do trabalho. O acesso a cargos superiores torna-se mais exeqüível quando as organizações são dotadas de programas ou planos de acesso, o que não foi demonstrado pelos pesquisados deixando à mercê da idoneidade dos gestores o papel.

Segundo Yamamoto (2001) cabe ao administrador cuidar da organização do trabalho e da definição da estrutura de cargos, de maneira a proporcionar oportunidades para que as pessoas desenvolvam a iniciativa, a criatividade, a inovação e todo o seu potencial, individual e em grupo.

#### 4.5. FATOR 5. INTEGRAÇÃO SOCIAL NA ORGANIZAÇÃO

Walton (1973), a define como a ausência de diferenças hierárquicas demasiadamente marcantes, apoio mútuo, franqueza interpessoal e ausência de preconceitos como pontos fundamentais para o estabelecimento de um bom nível de integração social nas empresas. Dimensões da pesquisa: igualdade de oportunidades; relacionamento e senso comunitário.

As relações com as chefias, de acordo com os pesquisados, podem ser consideradas muito boas, pois oitenta e três por cento a definiram como ótimo e bom, (Gráfico 16). Isto pode estabelecer maior aproximação entre os profissionais e seus superiores melhorando o sistema de informação e permitindo maior rapidez na tomada de decisão contribuindo com a Qualidade de Vida.

Segundo Yamamoto (2001), a administração tem a responsabilidade de envidar esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento pessoal e da organização. Os pesquisados demonstraram que o relacionamento entre colaboradores e chefias é muito bom. A soma de 20% de ótimo e 53% de bom representa que neste campo as relações interpessoais apresentam um excelente nível (Gráfico 15). Apenas 3% o consideram péssimo.

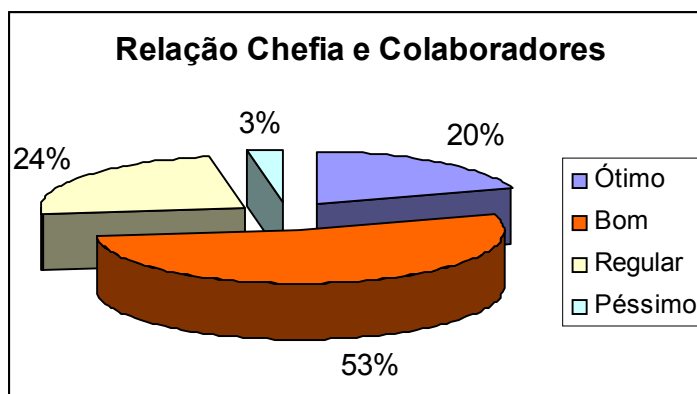


GRÁFICO 16 – Relacionamento Entre Chefia e Colaboradores.  
FONTE: Questionário 2002.



Paralelo a isto as novas relações são mais exigentes em relação à qualidade de vida. As empresas estão deixando de ser organizações de cargos, para ser organizações de pessoas, diz Cabrera da PMC Amrop International, segundo Bernardi (1997) e acrescenta que as pessoas gostam de empresas transparentes. As companhias estão buscando o homem inteiro, aquele que leva para o emprego mais do que sua capacidade física de trabalho. Nem todas as organizações estão conscientes de que possuem um capital intelectual trabalhando para elas e que, se suas habilidades não forem valorizados, podem fortalecer o concorrente.

Já nem se fala mais em RH, mas em terminologias como Gestão de Gente, porque gente, pessoas, trazem lucros. Fala-se em Gestão Espiritual, que é administrar os sentimentos das pessoas e o vínculo delas com a empresa. Essa nova gestão independe da lógica. O vínculo não está mais no contrato de trabalho, ele é sustentado, é eterno enquanto dura. Provavelmente a mais fundamental de todas as armas de retenção. Para ser sadio o ambiente tem que ser permeado pela comunicação aberta e pela ética permanente. Na presente pesquisa identificou-se que a maioria dos os pesquisados atuam em um clima organizacional bom, mas 44% não o consideram ideal, gráfico 17.

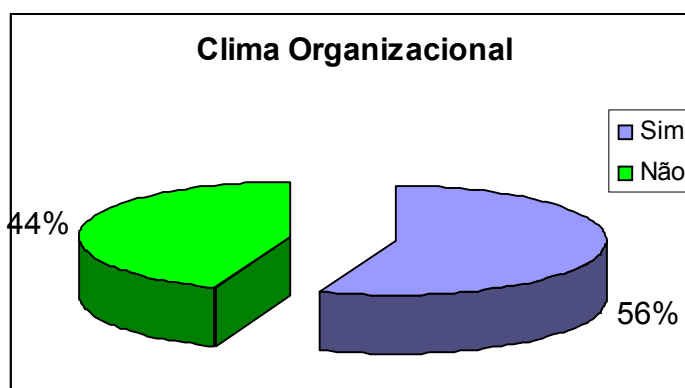


GRÁFICO 17 – Clima Organizacional das Instituições de Saúde.  
FONTE: Questionário 2002.

Para que se consiga manter um clima organizacional adequado, deve haver uma transparência de propósitos, onde os colaboradores em todos os níveis tenham confiança e sejam respeitados em relação às suas expectativas futuras, pois conforme Kanaane (1995), o relacionamento interpessoal no ambiente de trabalho reflete o grau de participação e colaboração dos envolvidos e, que captar o clima e a cultura organizacionais e atuar no sentido de adaptá-los, tanto às demandas internas

quanto às externas, vem atestar o processo contínuo de desenvolvimento das organizações.

Igualmente, com relação ao relacionamento entre médicos e equipe de enfermagem, Gráfico 18, 66% o estabelecem como bom e ótimo desmistificando a idéia de eternos conflitos, principalmente quando apenas 1% o classifica como péssimo. Isto demonstra um alto grau de segurança tanto para os profissionais como para os clientes.

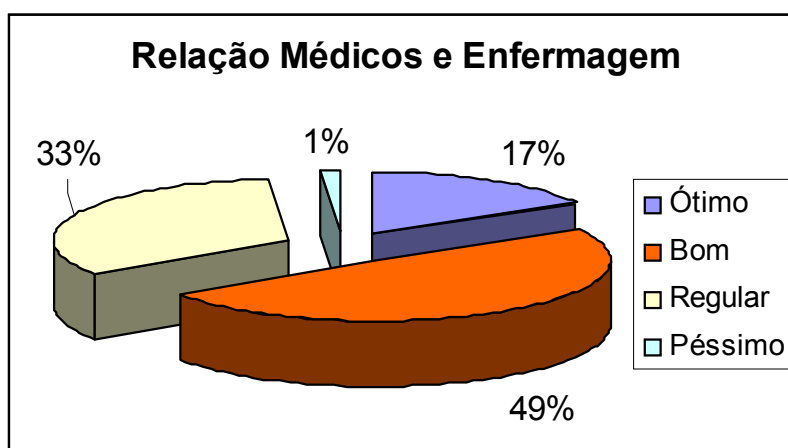


GRÁFICO 18 – Relacionamento Entre Médicos e Equipe de Enfermagem.  
FONTE: Questionário 2002.

Já com relação ao relacionamento entre os profissionais médicos, a equipe de enfermagem com a administração, os pesquisados apresentam um desempenho não tão bom, Gráfico 19. Percebe-se uma certa insatisfação quando 49% dos entrevistados manifestam que esta relação está entre regular e péssima.

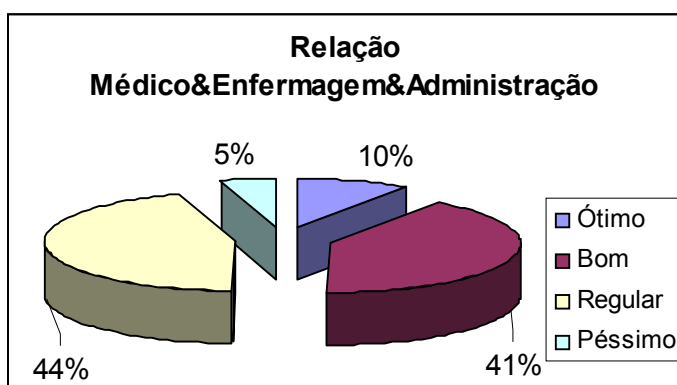


GRÁFICO 19 – Relacionamento Entre Médicos, Enfermagem e Administração.  
FONTE: Questionário 2002.

Segundo Yamamoto (2001) cabe à administração cuidar dos aspectos pertinentes à organização do trabalho, à estrutura de cargos, aos métodos de seleção e a contratação de pessoas, bem como definir práticas de avaliação de

desempenho e de reconhecimento e incentivos, estimulando a contribuição de todos para atingir as metas de performance estipuladas.

Infelizmente, como demonstrado no sentimento dos pesquisados, ainda não atingimos a aproximação e a relação desejada entre as equipes de médicos, enfermeiros e técnicos com a gestão.

Luz (1996) afirma que o clima é afetado pelos conflitos e pelos fatores positivos e negativos que ocorrem no ambiente de trabalho, bem como pelos fatores externos que se apresentam no contexto sócio-econômico e político, como, também, na vida particular dos funcionários. Portanto, um clima proativo é função direta do estado de agregação e satisfação dos profissionais nas suas respectivas funções dentro da organização, pois conforme apontam os estudos, para garantir a eficiência e a produtividade é necessário redesenhar os empregos para conferir-lhes novos atributos e reestruturar as organizações criando desta forma um ambiente adequado aos empregados.

Quanto ao 'espírito de equipe' (Gráfico 20), os pesquisados afirmam, na sua maioria que existe. Isto pode estar interligado com o bom relacionamento entre os diversos profissionais que fazem parte do mesmo. Se o clima organizacional demonstrado estabeleceu um processo de confiança e respeito, a consequência será a assertiva na formação de equipes eficazes nas organizações de saúde.

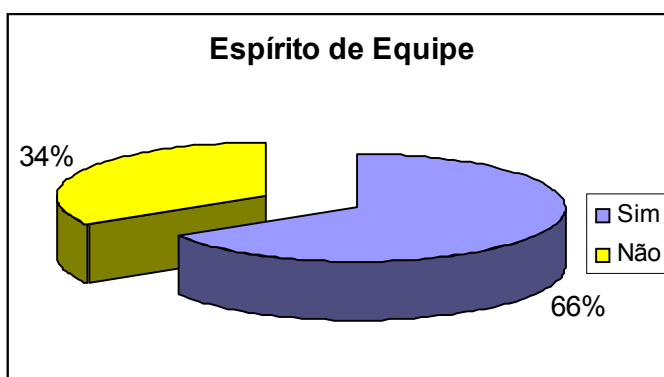


GRÁFICO 20 – Espírito de Equipe e Companheirismo.  
FONTE: Questionário 2002.

#### 4.6. FATOR 6. CONSTITUCIONALISMO

Walton (1973), define o constitucionalismo como o estabelecimento de normas e regras da organização, direitos e deveres do trabalhador e recursos conta

decisões arbitrárias são atributos necessários para o estabelecimento de um clima participativo e democrático. Dimensões da pesquisa: Respeito às leis e direitos trabalhistas; Privacidade Pessoal; Liberdade de Expressão, Normas e Rotinas. As normas que estabelecem os direitos e deveres dos trabalhadores são vistas pelo autor, como elementos chaves para fornecer uma elevada Qualidade de Vida ao trabalhador.

De acordo com os pesquisados, as organizações que os abriga respeita os direitos legais dos trabalhadores e mantêm sigilo sobre as informações que dizem respeito à privacidade pessoal, demonstrado no Gráfico 21.

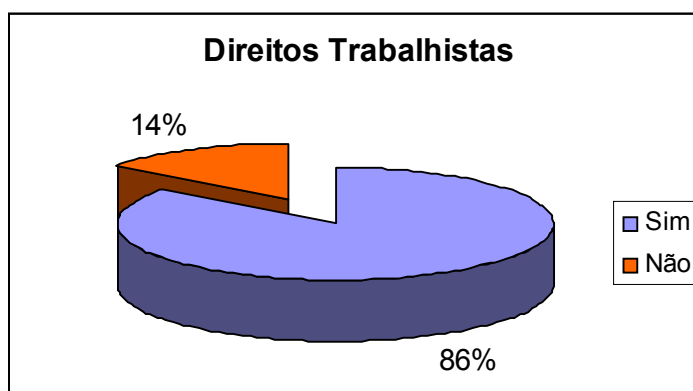


GRÁFICO 21 – Respeito aos Direitos dos Trabalhadores da Área Médica.  
FONTE: Questionário 2002.

Já com relação à liberdade de expressão, no sentimento dos mesmos, as organizações não demonstram ou não permitem que o trabalhador se expresse tanto em sugestões como em críticas de forma mais aberta, Gráfico 22, 23 e 24.

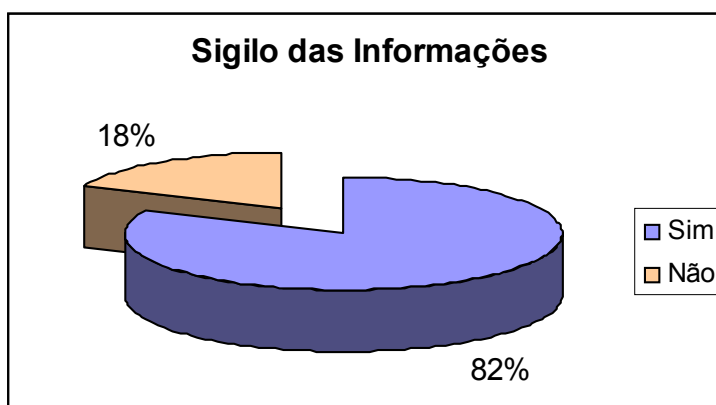


GRÁFICO 22 – Sigilo no Trato das Informações.  
FONTE: Questionário 2002.

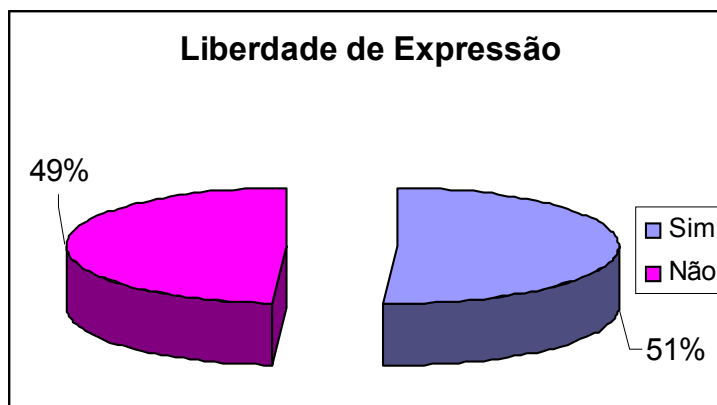


GRÁFICO 23 – Liberdade de Expressão Dentro das Organizações de Saúde.  
FONTE: Questionário 2002.

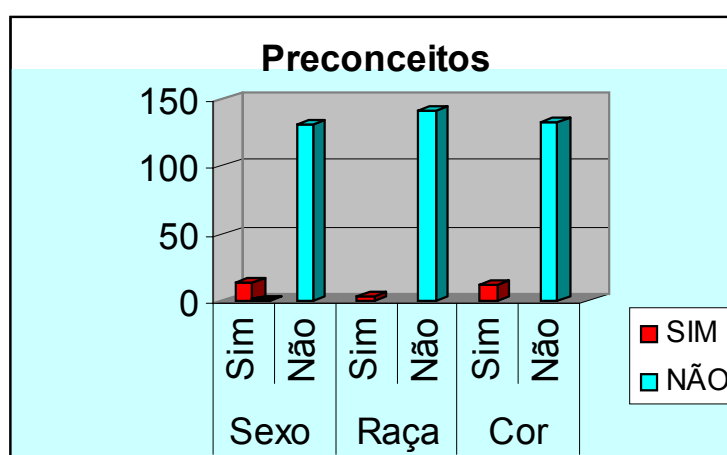


GRÁFICO 24 – Grau de Preconceito nas Instituições de Saúde  
FONTE: Questionário 2002.

Quando se trata de normas e rotinas, segundo os pesquisados, as organizações de saúde, por pressão da sociedade ou da concorrência, estão buscando adaptar-se aos novos processos. A implantação de sistema da qualidade, ISO 900 e processos de Acreditação Hospitalar, está provocando uma mudança no comportamento organizacional, tornando as empresas mais eficazes no processo de gestão.

#### 4.7. FATOR 7: TRABALHO E ESPAÇO SOCIAL DE VIDA

O trabalho não deve absorver todo o tempo e energia do trabalhador em detrimento de sua vida familiar, suas atividades de lazer e comunitárias (WALTON, 1973).

Dimensões da pesquisa: papel balanceado do trabalho.

Walton,(1973) denuncia a forma irresponsável com a qual algumas empresas agem, fazendo com que um número crescente de empregados deprecie o valor de seus trabalhos e carreiras, afetando assim a auto-estima do trabalhador.

O fator trabalho e espaço total de vida parece ser o que mais apresenta falta de qualidade de vida no trabalho do profissional médico, segundo os mesmos. Tanto nas respostas fechadas como nas respostas abertas, fica claro a inconformidade dos profissionais com relação a falta de tempo para o lazer Gráfico 25, falta de tempo para com a família, as poucas horas que sobram para estudo, o pouco tempo para descanso, a falta de tempo para alimentação e outros.

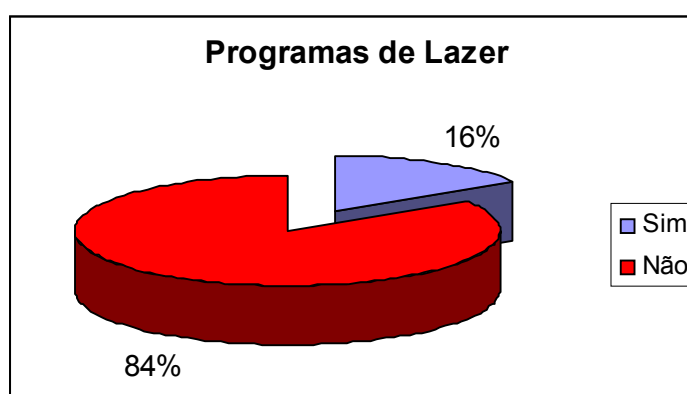


GRÁFICO 25 – Existência de Programas de Lazer.  
FONTE: Questionário 2002.

Desta forma percebe-se, como o demonstrado no Gráfico 26, que praticamente poucos conseguem efetuar um programa de lazer e praticar esportes, tão necessária nos dias de hoje. Apenas 6% conseguem praticar esportes diariamente e um dado alarmante, 33% dos pesquisados afirmaram nunca ter poder praticá-los. A alegação principal é a falta de tempo, grande número de empregos, e a necessidade de estar praticamente em constante 'plantão'.

Na pergunta aberta aos pesquisados sobre o que estes entendem com Qualidade de Vida no Trabalho, várias foram as manifestações dos profissionais quanto ao pouco tempo dedicado à família e a lazer. Dentre todas destacamos:

- Preocupação com o profissional de maneira geral. 'Médico também tem direito ao lazer, não é apenas estudar!'
- 'Um ambiente de trabalho tranquilo com bom relacionamento e respeito mútuo entre os colegas de trabalho. Com infra-estrutura adequada para dar

tranquilidade nas condutas tomadas, em tempo adequado bem como local para descanso e lazer.’

- Estar trabalhando com satisfação em um ambiente agradável com colegas que estão sempre ajudando. ‘Poder ter tempo para o lazer e para a família. Respeitar o horário de descanso e trabalho com reconhecimento’.
- Cumprir carga horária com número de pacientes menor para melhor atendê-los. ‘Horário disponível para almoçar regularmente, ter sono regular. Possibilidade de praticar exercícios para reduzir p stress’.
- É a oportunidade de trabalhar com satisfação, esperança, com produtividade e ser reconhecido pelos colegas e pela comunidade. ‘A remuneração compatível e o direito ao lazer são fundamentais para todo o médico.’

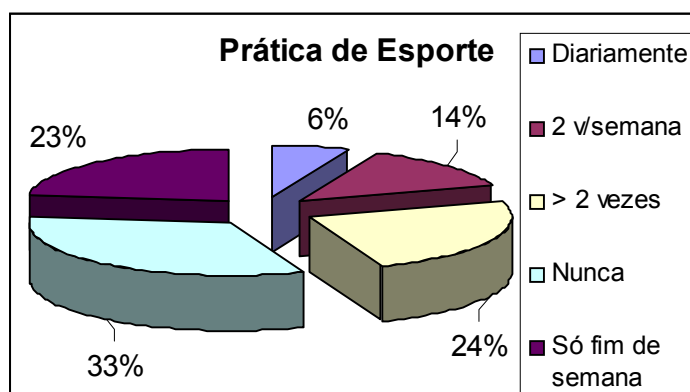


GRÁFICO 26 – A Prática de Esportes Pelos Profissionais Médicos.  
FONTE: Questionário 2002.

As organizações modernas somente poderão prosperar em ambiente de trabalho no qual os funcionários e a gestão, os clientes e os fornecedores trabalharemos em conjunto para atingir objetivos comuns. Este novo estilo de administração exige das organizações cuidados especiais com seus colaboradores.

Segundo Bernardi (1973), as organizações devem preocupar-se também com a vida particular de seus funcionários, pois se a pessoa estiver feliz no casamento, com os filhos, família e amigos, tenderá a ser mais produtiva.

Na relação ‘horas lazer com a família’, de acordo com os pesquisados, em média estas representam apenas quarenta e quatro por mês. Se dividirmos estas 44 horas por 4.5 semanas mês, pode-se estabelecer uma relação de quase 10 horas no máximo de lazer com a família semana, o que representa muito pouco, na visão dos

mesmos. Isto é evidenciado nas respostas abertas, quando os profissionais médicos reclamam da falta de tempo para esta prática.

Se faltam horas para com o lazer, também faltarão para os cuidados pessoais. Como demonstrado no Gráfico 27, 46% dos pesquisados só realizam *check up* quando são acometidos por alguma doença, e 52% dos mesmos realizam estes procedimentos uma vez por ano. Considerando que os profissionais médicos estão expostos constantemente a doentes, infecções hospitalares e contaminações, sugere-se que a falta de tempo seja o motivo para o qual estes não possam cuidar com mais esmero do seu estado físico, já prejudicado igualmente pela falta de exercícios.

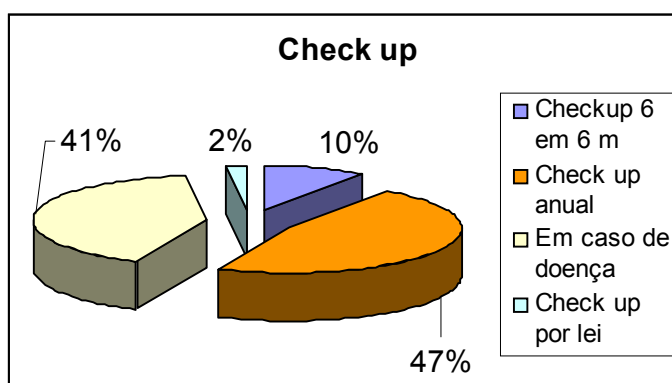


GRÁFICO 27 – Cuidados Com a Saúde Física.

FONTE: Questionário 2002.

A vida do homem moderno não deve ser reduzida apenas ao trabalho mas, por outro lado, não pode ser compreendida em sua ausência. O trabalho faz parte da vida do homem e onde quer que estejam suas, as causas do sofrimento dos homens, estarão suas vidas.

Um fator que pode indiretamente ajudar na qualidade de vida dos médicos, é de que a maioria dos pesquisados, 94%, não são fumantes (Gráfico 28).

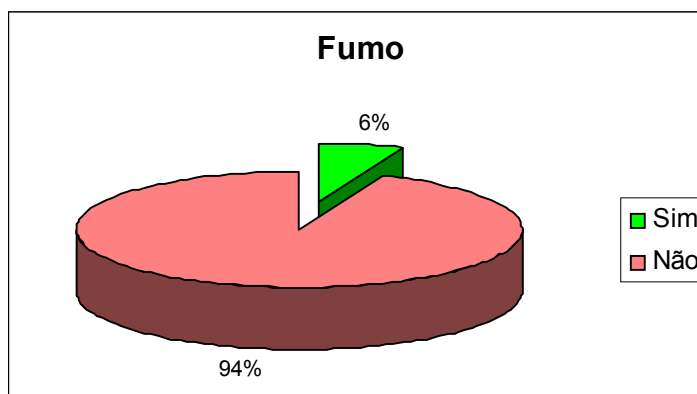


Gráfico 28 – Percentual de fumantes

FONTE: Questionário 2002.



#### 4.8. FATOR 8. RELEVÂNCIA SOCIAL DA VIDA NO TRABALHO

Segundo Walton (1973), a atuação da empresa perante a sociedade pode ser verificada através da imagem, responsabilidade social pelos produtos, práticas de empregos, regras bem definidas de funcionamento e administração eficiente e denuncia a forma com a qual algumas organizações agem, fazendo com que um número crescente de empregados deprecie o valor de seus trabalhos e carreiras, afetando, assim, a auto-estima do trabalhador.

Dimensões da pesquisa: Imagem da empresa; Responsabilidade social pelos serviços; Responsabilidade social pelos produtos; responsabilidade social pelos empregados.

No sentimento dos pesquisados, as organizações para as quais trabalham, possuem responsabilidade social perante os produtos e serviços oferecidos à sociedade e demonstram ter uma boa postura ética (Gráfico 29). Na sua maioria, 93%, afirmam que as organizações responsabilizam-se pelos produtos ofertados e isto permite um grau ótimo de segurança profissional.

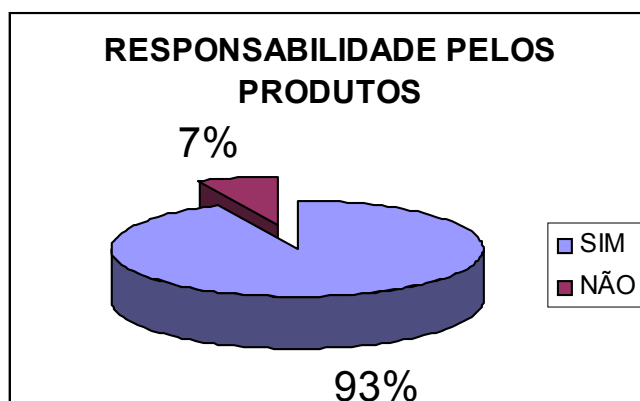


GRÁFICO 29 – A Empresa e a Responsabilidade Com o Produto.  
FONTE: Questionário 2002.

O mundo está vivendo uma nova era, em que cada vez menos trabalhadores serão necessários para produzir bens e serviços de mercado que empurram a sociedade para um universo praticamente sem trabalhadores. Desta maneira a responsabilidade das organizações para com os seus funcionários, seus produtos e seus clientes aumenta na medida que estas fazem parte integrante do processo coletivo e não poderão estar isoladas do sistema.

#### 4.9. O QUE O PROFISSIONAL MÉDICO ENTENDE POR QVT.

Na sensibilidade dos pesquisados, o entendimento de qualidade de vida no trabalho não aborda todos os fatores definidos pelo autor para a determinação de grau de efetividade. Ao analisar esta questão, muitos a definiram como até uma simples condição básica de trabalho. Outros foram além mas, percebe-se que embora satisfeitos, conforme demonstrado na análise dos fatores, nas entrelinhas apresentam o seu descontentamento com as políticas, as exigências, as maneiras e formas com que as administrações e as instituições os tratam. Isto fica evidenciado quando estes colocam: 'Exercer suas funções com as condições possíveis sem necessidade de lutar por seus direitos de qualidade de trabalho e recursos, em um tempo condizente para adquirir uma renda boa e poder ter períodos de repouso e lazer para manter a própria saúde'. Ou ainda: 'Seria um local que proporcionasse uma boa relação médico/empregados/administrador com salário justo e direitos iguais ao de qualquer trabalhador: férias, 13 salário e lazer. Atualmente os médicos não têm qualidade de vida, pois como o salário é baixo necessitam trabalhar em mais do que um emprego. Direitos de trabalhar normalmente não se aplicam aos médicos pois a maioria somente recebe se trabalha. Se formos depender de salários pagos por instituições públicas, não conseguiremos sobreviver'.

Embora a manifesta insatisfação com a remuneração pecuniária, a maioria dos profissionais entende por qualidade de vida o reconhecimento social acima do soldo. Pode-se observar nos seguintes relatos: 'Ser respeitada e reconhecida profissionalmente, ter tempo para a família.'; 'Um ambiente de trabalho salutar no sentido de interagir com os setores diversos buscando um crescimento mútuo tanto financeiro quanto científico.'; 'É fazer aquilo que gosta, num ambiente bom, de respeito mútuo e onde as coisas andam e funcionam.'; 'Respeito profissional, condições de trabalho, companheirismo, relacionamento adequado com funcionários e remuneração compatível.'; ou ainda: 'Qualidade de vida no trabalho se baseia em alguns pilares fundamentais, entre eles: encarar o trabalho como uma necessidade não apenas financeira, mas também moral. Respeitar as diferenças entre as pessoas, tanto no que se relaciona a cargos como também a características pessoais. Ambiente saudável é aquele em que o trabalho vale mais que possíveis outros fatores como preferências pessoais ou política menos elevada.'.

Percebe-se nestas colocações abertas ha necessidade de mais respeito com o profissional médico, com sua profissão e com sua vida privada.

Outra preocupação dos profissionais, manifestada na questão, está relacionada com o envolvimento com os pacientes. Ter condição ou qualidade de vida no trabalho, de acordo com os pesquisados, é desenvolver um relacionamento mais harmonioso com os pacientes e colegas de trabalho. Esta posição fica mais clara quando observam-se declarações tais como: 'Boas condições para atender o paciente, boa remuneração, respeito por parte de funcionários e do próprio paciente.'; 'A qualidade de vida é essencial, do contrário haverão sérios prejuízos na qualidade dos trabalhos realizados, com perda do rendimento e eficiência. A qualidade de vida no trabalho depende de um clima de confiança entre os funcionários e entre todos os da administração, visto que a insegurança não permite uma entrega total de cada um ao seu trabalho. Necessário boas condições físicas, ambientais, bom relacionamento humano, boa retribuição financeira e perspectivas promissoras para o futuro.'; 'Valorização profissional, ética, respeito, qualidade de exercício profissional e espaço físico adequado.'

Praticamente, dentro das respostas dadas pelos pesquisados, a preocupação maior em definir qualidade de vida está voltada ao reconhecimento profissional, tanto por parte do empregador, seja ele público ou privado, como dos colegas de trabalho e dos pacientes. Junto a isso está a preocupação maior com a remuneração, espaço físico, material e equipamentos de trabalho bem como a necessidade de tempo para o lazer. Na verdade, guardadas as devidas proporções, é a representação das preocupações de todos os trabalhadores em geral, que lutam para um horizonte melhor.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **5.1 CONCLUSÕES**

Nesse novo milênio as organizações desenvolvem uma velocidade desenfreada em busca de uma posição no mercado, levando consigo todo um processo de relações humanas que experimenta uma sensação de contínua mudança e desconforto ambiental. Buscam-se respostas principalmente no sentido de descobrir se toda esta transformação irá promover uma melhor qualidade de vida para os seres humanos que estão inseridos nesse contexto.

Isto também vem afetando as organizações de saúde, que ao longo do tempo ficaram à margem do processo de modernização e conseqüentemente criaram culturas monolíticas e frias afetando a condição de vida dos profissionais que atuam em seu meio.

No grupo de profissionais pesquisados dentro de suas organizações, pode-se observar a necessidade de se criar políticas e programas que ofereçam suporte às ações voltadas ao desenvolvimento de ambientes mais agradáveis, e que estes possam representar na verdade uma extensão do seu lar. Além disso, a falta de programas integradores que promovam a valorização do profissional e a sua inserção nas questões organizacionais, tem provocado o distanciamento e o descontentamento destes e o que é pior, colocando-os fora das ações de melhoria dos processos. Desta forma a eficácia das instituições não representa a vontade dos profissionais e nem delas próprias, pois atuam em vértices diferentes.

Na verdade a tão decantada humanização das instituições de saúde, ainda não passa de sonho ou de programas bem intencionados, na maioria dos casos, e terá que, se possível urgentemente passar para o campo da ação efetiva. Isto envolve mudança e esse processo embora necessário, nem sempre desperta o interesse dos que podem se beneficiar. Normalmente os conflitos são diários e os desafios não previstos surgem de todos os lados.

Atendo-se à introdução desse estudo, nos seus objetivos, percebe-se que a Qualidade de Vida dos Profissionais Médicos, trabalhadores da saúde, dentro das organizações estudadas, refletem um desencontro de necessidades. Enquanto os

profissionais médicos que atuam em organizações privadas respiram trabalho e se conformam com a tremenda carga que lhe é imposta, os trabalhadores de empresas públicas lutam para manter seu *status quo* desdobrando-se em quatro e até cinco empregos. Pode-se dizer que ambos buscam, através de seus valores, uma qualidade de vida que nem sempre representa aquela defendida pelos autores pesquisados.

A pesquisa revela que os profissionais praticamente vivem para o trabalho, não reclamam da carga excessiva, mas demonstram grande insatisfação com relação à remuneração. Há uma falta de atenção das organizações para com seus colaboradores, principalmente no tocante aos cuidados pessoais como: lazer, saúde no trabalho, remuneração justa e adequada, atenção, participação nos processos de gestão e planejamento e de maior liberdade de atuação.

O estudo revela apenas uma pequena parte de todo o processo e recomenda-se que os futuros projetos de pesquisa busquem prospectar situações mais abrangentes em termo de região geográfica bem como a qualidade de vida no trabalho nos locais menos favorecidos pela modernização, o acesso à cultura e ao conhecimento.

Se avaliarmos a qualidade de vida dos profissionais médicos, em função da presente pesquisa, poderemos dizer que, face ao cenário da região abrangida, muito terá que ser feito para que efetivamente estes possam ter um padrão de vida que os levem a viver mais intensamente o lazer.

A implantação de programas de qualidade de vida, necessitam de algo mais ou seja que tragam consigo a humanização, focalizando as pessoas e os grupos com seus desejos, cultura e valores.

Com relação ao objetivo geral pode-se afirmar que a pesquisa estabeleceu uma visão clara dos fatores que influenciam a Qualidade de Vida no Trabalho dos médicos que atuam em organizações hospitalares públicas e privadas, bem como ter atendido às perguntas de pesquisa.

## 5.2. RECOMENDAÇÕES

Esta pesquisa não se encerra aqui. Sabe-se que na realidade as organizações de saúde sofrem a influência das regiões na qual estão inseridas, e isto provoca outras indagações que podem dar fruto a outros trabalhos.

Na presente pesquisa buscou-se definir os fatores que influenciam a qualidade de vida no trabalho do profissional médico e os resultados demonstraram, principalmente, que cada vez mais este atua em um maior número de empregos e, a quantidade de horas trabalhadas, em média, tem aumentado. Por outro lado isto pode estar diminuindo conseqüentemente a relação com a família. Portanto pode-se estabelecer, para futuros trabalhos, se isto realmente está afetando a relação familiar. Diante deste cenário, sugere-se uma pergunta de pesquisa junto às mulheres e/ou maridos: Até que ponto a qualidade de vida no trabalho do médico tem afetado o relacionamento conjugal?

Alem desta questão, sugere-se para estudos futuros, a realização de pesquisas sobre a Qualidade de Vida das Organizações de Saúde e seu impacto na relação Cliente Interno e Cliente Externo; a cultura organizacional e o processo de mudança para a Qualidade nas organizações de Saúde; a qualidade de vida do residente médico: compatibilização entre trabalho e formação profissional; qualidade de vida da Enfermagem e a relação com a equipe médica; equipes de qualidade de vida nas organizações de saúde; organizações públicas e privadas de saúde: o que diferem na qualidade de vida de seus colaboradores.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKTOUF, Omar. **Lê management entre tradition et renouvellement**. Canadá, Boucherville: Gaëtan Morin, 1989.
- ALBRECHT, Karl. **Fase 1: Compreender seu cliente: revolução nos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1992.
- ANTUNES, José L.F. **Hospital, instituição de história social**. São Paulo: Letras e Letras, 1991.
- ARENDT, Hannah. **A condição humana**. 3.ed. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1987.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BENNIS, Warren. **Formação do líder**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BERGAMINI, Cecília W. **Psicologia aplicada à administração de empresas: psicologia do comportamento humano na empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1976.
- BERGAMINI, Cecília W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.
- BERTALANFFY, Ludwing. **Teoria Geral dos Sistemas**. Petrópolis: Editora Vozes, 2a ed., 1975.
- BERNARDI, M.A. **Felicidade é sinônimo de produtividade**. Exame, São Paulo, 1994.
- BLAKE, Robert R.; MOUTON, Jane S. **O Grid Gerencial: a chave para a liderança eficaz**. São Paulo: Pioneira, 2000.
- BOOG, Gustavo G., **Manual de Treinamento e Desenvolvimento** - 2ª ed. - São Paulo: Makron Books, 1994.
- BOTEGA, N. J. **No hospital geral: lidando com o psíquico, encaminhando ao psiquiatra**. Campinas: Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP, 1989, (*Tese de Doutorado*)
- BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **Qualidade de vida no trabalho: dilemas e perspectivas**. Florianópolis: Insular, 1997.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC - Total Quality Control - Controle da Qualidade (no estilo japonês)**. Belo Horizonte. Fundação Chistiano Attoni. Escola de Engenharia da UFMG, 1992.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade Total - padronização de empresas**. Belo Horizonte: Fundação Chistiano Attoni, Escola de Engenharia da UFMG, 1992.

- CAMPOS, Vicente F **Gerenciamento Pelas Diretrizes**. Belo Horizonte, Fundação Cristiano Ottoni, 1996.
- CELERI, E. H. R. V. **Mães de crianças com transtornos mentais: um estudo psicológico**. Campinas: Universidade Estadual de Campinas – UNICAMP, 1997. (Tese de Doutorado)
- CERVO, A.L.; BERVIAN, P.A. **Metodologia científica**. 4 ed. São Paulo: Makron Books, 1996.
- CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo nas Organizações: dimensões esquecidas**, v. II, São Paulo: Atlas, 1993.
- CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Atlas, 1994.
- CHIAVENATO, I. **Desenvolvimento de pessoal, desenvolvimento organizacional, auditoria de recursos humanos e banco de dados e sistema de informações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CHIAVENATTO, Idalberto, **Gestão de Pessoas: o novo desafio dos recursos humanos nas organizações**, Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CUNHA, A. Geraldo. **Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira: 1982.
- DAVIS, Keith. **El Comportamiento Humano en el Trabajo**. México: Mc Graw-Hill do Brasil, 1981.
- DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento Humano no Trabalho: uma abordagem organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1996.
- DEJOURS, Christophe. **Picodinâmica do trabalho: contribuições da escola bejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.
- DEJOURS, C. **A Loucura do Trabalho**. Estudo de Psicopatologia do Trabalho. São Paulo, 1985.
- DRUKER P.F. **Administração lucrativa**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- DRUKER P.F. **Administração: tarefas, responsabilidade e práticas**. S. Paulo. Makron Books, 1975.
- DRUCKER, Peter F., **O Novo Papel da Administração**. Coleção Harvard de Administração, São Paulo: Nova Cultural, 1986.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. 8.ed., São Paulo: Pioneira, 1989
- FERNANDES, Eda Conte. **Qualidade de Vida no Trabalho**. Salvador: Casa da Qualidade, 1996.



- FERREIRA, Ademir Antonio. et. al., **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias, Evolução e Tendências da Moderna Administração de Empresas**, São. Paulo: Pioneira 1997.
- FRIEDMANN, Georges et. al. **Tratado de sociologia do trabalho**. São Paulo: Cultrix EDUSP, vol. I, II, 1973.
- GARVIN, David A. **Gerenciando a qualidade: a visão estratégica e competitiva**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.
- GOMES, D. D. **Fator K: Conscientização e comprometimento criando a qualidade do ambiente da organização**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- GUEST, R. **Quality of Work: learning from Tarrytown**. **Harvard Business Review**. July/august, p. 76-87, 1979.
- GOLEMAN, Daniel PhD. **Inteligência Emocional** - a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 54. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.
- GONSALVES, Ernesto Lima. **Administração de recursos humanos nas instituições de saúde**. São. Paulo: Pioneira, 1987.
- HACKMAN, J; SUTTLE, J.L. **Improving LIFE of Work. Behavioral Science Approaches to Organizational Change**. Santa Mônica: Goodyear, 1977.
- HACKMAN, J; OLDFHAM, Greg R. **Development of the Job Diagnostic Survey**. *Journal of Applied Psychology*, v 60, n.2, p.159-70, 1975.
- HERDMAN, Rolff H. **Organização de Sistemas de Produção**. Florianópolis: Editora Insular, 1998.
- HERSEY, p. e BLANCHARD. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas de liderança situacional**. São Paulo: Editora Pedagógica e Universitária Ltda, 1982.
- HOSSNE. W. S. e VIEIRA, S. **Experimentação com seres humanos: aspectos éticos**: In: SEGRE, M & COHEN, C. (orgs). *Bioética*. São Paulo: EDUSP, 1995.
- HOLMAN, H. R. Qualitative inquiry in medical research. In: *Journal of Clinic and Epidemiology*, 46 (1): 29-36,1993.
- HUSE, Edgar F.; CUMMINGS, Thoma G. **Organization Development and Change**. 3. ed., St. Paul. Ed. Minn, 1985.
- JURAN, J.M.: **A Qualidade Desde o Projeto, Os novos passos para o Planejamento da Qualidade em Produtos e Serviço**. São Paulo: Pioneira. 1991
- KANAANE, Roberto. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1999.

- KANAANE, Roberto. **O ensino técnico-profissional e sua representação social**. Tese de doutorado. São Paulo: USP, 1989.
- KATZ, Daniel e KAHN, Robert L. **Psicologia das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1976.
- KOTLER, Philip. **Marketing**. Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1989.
- KOTTER, John et SCHLESINGER, Leonard A., **Choosing Strategies for Change, in Harward Business Review**, v. 57, N.2. Março/Abril, 1992.
- LAPIERRE, Laurent. **Imaginário e liderança**. São Paulo: Atlas, 1995.
- LIPIIT, G. **Quality of Work Life: Organizational Renewal in Action**. Trainig an Development Journal, v. 32, n.1, p.4, July, 1978.
- LIPPIT, R.; WHITE, R.K. **An experimental study of leadership and goup life**. New York: Holt.
- LÜDKE, M. & ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- LUZ, Ricardo. **Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.
- MASLOW, H. Abraham. **Maslow no Gerenciamento**: prefácio de Warren Bennis. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.
- McGREGOR, Douglas. **O lado Humano da Empresa**. São Paulo: Martins Fontes, 1980.
- MARSHAL, Alfred. **Principles of Economics**. London: Macmillan, 1961.
- MARTINS, J. & BICUDO, M. A. V. **A pesquisa qualitativa em psicologia: fundamentos e recursos básicos**. São Paulo : EDUC/Moraes, 1989.
- MATURANA, H.; VARELA, F. **Autopoiesis and Cognition: The realization of the living**. London: Reidl, 1980.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada**. 2.ed. São. Paulo: Atlas, 2000.
- MEZOMO, J.C. **Relações Humanas e Humanização do Hospital**, 2 ed. São Paulo: Editora Social Camiliana, 1.977.
- MEZOMO, J.C. **Gestão da Qualidade na Saúde: princípios básicos**. Barueri: Manole, 2001.
- MINAYO, M. C. S. e SANCHES, O. **Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade?** In: Cadernos de Saúde Pública. Rio de Janeiro: 9 (3): 239-262, 1993.

- MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. São Paulo/Rio de Janeiro: HUCITEC/ABRASCO, 1994.
- MITZBERG, H. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MÜLLER, Claus. **O Lado Humano da Qualidade**: maximização da qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas. São Paulo: Pioneira, 1997.
- NADLER, David A; Lawler III, e. **Quality of work life: perspectives and directions. Organizacional Dynamics, E.U.A**: American Management Association, v. 11, 1983.
- NADLER, David A. SHAW, Robert. **Arquitetura Organizacional: A Chave para a Mudança Empresarial**, Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- NAISBITT, J. ABURDENE, P. **Megatrends 2000**. dez novas tendências de transformação da sociedade nos anos 90. São Paulo: Amaná, 1990.
- NASCIMENTO, K. Nosso Quadragésimo Sexto Artigo. **Incisa, n. 46, p. 16-18, 1979**.
- OCAMPO, M. L. S. e ARZENO, M. E. G. **A entrevista inicial**. In: OCAMPO, M. L. S. et al (orgs.). O processo psicodiagnóstico e as técnicas projetivas. São Paulo: Martins Fontes, 1990.
- OLIVEIRA, Carlos R. de. **História do trabalho**. São Paulo : Ática, 1987.
- PATTON, M. Q. **Qualitative evaluation and research methods**. Newbury Park CA: Sage Publications, 1990.
- PATRÍCIO, Zuleika Maria. **Ser saudável na felicidade-prazer** – uma abordagem ética e estética pela unidade holístico-ecológico. Pelotas: Editora Universitária/UFPEL; Florianópolis: Programa de Pós-Graduação em Enfermagem/UFSC, 1996.
- PATRÍCIO, Zuleira Maria et al (org.). **Qualidade de vida do trabalhador** – uma abordagem qualitativa do ser humano, através de novos paradigmas. In: DIMATOS, Anna M. et al. A qualidade de vida mediada pela paleta interior – o prazer do artista plástico no processo e no produto de seu trabalho. Florianópolis: Editora do Autor, 1999.
- QUIRINO, T. **Qualidade de vida no trabalho em Organizações de Pesquisa. Revista de Administração de Empresas da FGV**, S. Paulo.
- RICHARDSON, Eoberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São paulo: Saraiva, 1989
- ROBBINS, S.; COUTLER, Mary. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

- ROBBINS, S. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- RODRIGUES, M. V. C. de. **Qualidade de vida no trabalho**. Petrópolis: Vozes, 1994.
- RODRIGUES, Marcus Vinícius Carvalho. **Qualidade de vida no trabalho**. Petrópolis: Vozes, 1999.
- SANTOS, José Luiz dos. **O que é Cultura**. 15ª Edição, São Paulo: Brasiliense, 1994.
- SCHUMPETER, Joseph. **Capitalism, Socialism and Democracy**. New York: Harper and Brothers, 1942.
- SÁVTCHENKO, P. **Que é o trabalho**. Moscou : Progresso, 1987.
- SCHEIN, Edgar H. **Psicologia Organizacional**, São Paulo: Atlas, 1982.
- SCHEIN, Edgar H. **Organizacional culture and leadership**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1992.
- SCHRAIBER, L. B. **O médico e seu trabalho**. São Paulo: Hucitec, 1993.
- SCHRAIBER, L. B. **Políticas públicas e planejamento das práticas de saúde**. Revista Saúde em Debate, Londrina, n.447, p. 28-35, jun. 1995
- SHMERING, A. et al. **Qualitative research in medical practice**. In: The Medical Journal of Australia, 158: 619-625, 1993.
- SIMS, Jr.; HENRY P.; LORENZI, P. The new leadership paradigm. Thousand Oaks: Sage, 1992.
- SKINNER, B.F. **Science and Human Behavior**. New York: Macmillan, 1953.
- SEKIOU, L; BLODIN, L. **Gestion du personal**. Montreal: Lês Editions, 4 L, 1984.
- SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina: Arte, Teoria, e Prática da Organização da Aprendizagem**. 12. ed. São Paulo: Best Seller: Círculo do Livro, c 1990, 352.: il.
- SENGE, Peter. **A Dança das Mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- SHMERING, A. et al. **Qualitative research in medical practice**. In: The Medical Journal of Australia, 158: 619-625, 1993.
- SIMIONI, A. M. C. et al. **Metodologia qualitativa das pesquisas em saúde coletiva: considerações teóricas e instrumentais**. São Paulo : Universidade de São Paulo/Faculdade de Saúde Pública, Série Monográfica, nº. 2, 1997.
- SIQUEIRA, Mirlene M. M. COLETA, José A.D. **Metodologia para Investigação da Qualidade de Vida no Trabalho: Psicologia do Trabalho**. Rio de Janeiro: Arquivo Brasileiro de Psicologia, v. 41, n.3, p. 51-66, 1989.

- SOUZA, Edela Lanzer Pereira de. **Clima e Cultura Organizacionais**: Como se manifestam e como se manejam. Programa de Pós-Graduação em Administração. Porto Alegre: PPGA-UFRGS, 1978.
- SOUZA, E.C. **Todos têm que remar ao mesmo tempo**. CQ-Qualidade: 1997.
- STELMANN, J.; DAUM, S. **Trabalho e saúde na indústria**. São Paulo:, v. 1, 1975.
- TANENBAUN, Robert; SCHIMIDT, Warren H. **How to choose a leadership pattern**. Harvard Business Review, 1973
- TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970.
- TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987
- TOFFLER, A. **As mudanças das bases de poder**. São Paulo: Beste Seller, 1992
- VROOM, V.H. Work and motivation. New York: wisely, 1964.
- WALTON, Richard. Quality if working life: What is ti? **Sloan Management Review**, v.15, nº 1, p. 11-21, 1973.
- WALTON, M. O método Deming de Administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1989.
- WALTON, Mary. **Método Deming na prática**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- \_\_\_\_\_. Quality of working life: what is it? **Sloan Management Review**, v. 15, n 1, 1973.
- WERTHER, W.; DAVIS, K. **Administração de Pessoal e Recursos Humanos**. São Paulo: McGraw-Hill doBrasil. 1983.
- WESTLEY, W. A. **Qualidade de vida no trabalho.: Problemas e Soluções**. Rio de Janeiro: Incisa, n. 46, p. 19-31, 1979.
- WEBER, M. **The theory of social and economic organization**. (Tradução em inglês). New York: Free Press, 1947
- WHITELEY, Richard C. **A Empresa Totalmente Voltada ao Cliente: The Customer Driven Company**, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1998.
- WHITE, L. **Human Debris**: the injured worker in América. New York: Seaview/Putman, 1983.
- WILLMS, D. G. & JOHSON, N. A. **Essentials in qualitative research**: a notebook for the field. McMaster Univesity, 1993. (mimeo).
- WHO. **Laboratory Biosafety Manual**. Geneva: Seconte Edition, 1993.
- WOOD, Thomaz Jr. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2000.

YAMAMOTO, Edson. **Os novos médicos administradores**: cuidando da saúde dos pacientes e das empresas. São Paulo: Futura, 2001.

ZANINI, M. H. **Estudo dos egressos da residência médica em psiquiatria da Escola Paulista de Medicina**: uma compreensão do processo de aprendizagem e formação de identidade profissional. São Paulo: Universidade Federal de São Paulo/Escola Paulista de Medicina, 1996. (Tese de Doutorado)

ZIEMER, Roberto. **Mitos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1996